

مركز البحوث

تطور أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية

تأليف
د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي

الطبعة الثانية: منقحة ومزيدة

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

تطور أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية

تأليف

د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي

الطبعة الثانية «مزيدة ومنقحة»

١٤٣٣هـ-٢٠١٢م

بطاقة الفهرسة

ⓗ معهد الإدارة العامة، ١٤٣٣هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

الشقاوي، عبدالرحمن بن عبدالله

تطور أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية. / عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي - ط٢ الرياض، ١٤٣٣هـ.

٢٤٨ ص؛ ١٧سم × ٢٤سم.

ردمك: ٤-٢١٠-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

١- الإدارة العامة - السعودية. ٢- السعودية - نظام الحكم. ٣- السعودية - التنمية الإدارية. أ- العنوان.

ديوي ٣٥٤,٥٣١ ١٤٣٣/٨٩٩٩

رقم الإيداع: ١٤٣٣/٨٩٩٩

ردمـــــك: ٤-٢١٠-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

إهداء

إلى أعضاء هيئة التدريس والدارسين والباحثين،

إلى المديرين والخبراء والممارسين للإدارة

أقدم هذا الجهد المتواضع

المحتويات

المقدمة:

«تطور أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية» كتاب إداري جديد في خمسة فصول شاملة، ركزت بالوصف والتحليل على معالم التجربة الإدارية للمملكة والجهود الحثيثة لبناء مساراتها الوطنية المختلفة وآفاق مستقبلها، حرصاً منا على الوصول إلى معرفة متكاملة لواقع الإدارة في المملكة العربية السعودية وأوجه تطورها، والوقوف على جهود الدولة ممثلة في قادتها ومفكريها في رسم التوجهات الإدارية الوطنية الحديثة وتطوير نظم وتنظيمات العمل المختلفة والارتقاء بأجهزة ومصالح ودوائر الدولة وتوسيع أنشطتها ونطاق خدماتها لما فيه خير الوطن والمواطن.

ولا شك أن كل نمو في تكوين المجتمع السعودي وتحديثه، وكل تطور وازدهار في وحداته ومنظماته، وكل توسع في أجهزته ومؤسساته، القائمة على أوجه النشاطات والخدمات الوطنية المختلفة، إنما يعني وجود القيادة الفاعلة والقادرة على المتابعة وحسن الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف الوطنية المطلوبة، والوصول بالإدارة العامة ووظائفها إلى مستوى أعلى وأفضل من إشباع الحاجات وكفاءة الخدمات في ظل المتغيرات الإدارية والتطورات التقنية والمستجدات المعرفية الحديثة، وفي ظل نظام عالمي يتطلب آليات جديدة وإصلاحات حيوية عديدة في كافة المجالات وبما يتناسب وطبيعة المجتمع السعودى وقيمه الدينية والاجتماعية السمحة.

لقد تناول الفصل الأول: أساسيات ومرتكزات الحكم والإدارة في المملكة، وتناول الفصل الثاني تطور الإدارة الحكومية: المسار والتوجهات، أما الفصل الثالث فقد تناول نظرة تقويمية لمؤسسات الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية وجهود التطوير، كما تناول الفصل الرابع أهم عنصر من عناصر الإصلاح والتطوير الإداري وهو العنصر البشري، حيث تم الحديث عن تنمية الموارد البشرية: المفاهيم النظرية والتطبيقية مع التركيز على جهود تنمية وتطوير الموارد البشرية في المملكة، أما الفصل الخامس فقد تناول إصلاح وتطوير الأداء في القطاع الحكومي: تجارب وقضايا وتحديات.

ونتيجة للمتغيرات الكثيرة والتطورات المتلاحقة في أنظمة الإدارة الحكومية في السنوات اللاحقة للطبعة الأولى من هذا الكتاب (١٤٣٠هـ- ٢٠٠٩م)؛ بات إصدار طبعة جديدة مزيدة ومنقحة أمراً ضرورياً؛ لتتضمن تلك التغيرات والتطورات مع تحديث الإحصاءات والمعلومات.

نأمل أن نكون قد أسهمنا بهذا الجهد، بعون الله وتوفيقه، في إعداد كتاب إداري شامل ومتكامل عن الإدارة السعودية واقعاً وتطلعاً، وأن نكون قد قدمنا لأعضاء هيئة التدريس والباحثين والممارسين والأكاديميين والدارسين ما يمكنهم من التعرف على وضع الإدارة في المملكة وما وصلت إليه من مستويات عالية ومرموقة في جوانب الأعمال والنشاطات والخدمات الوطنية المختلفة التي يقدمها جهاز الدولة.. سعياً إلى مستقبل أفضل بإذن الله تعالى ... وبالله التوفيق والسداد،،

د. عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي

الفصل الأول
أساسيات ومرتكزات الحكم والإدارة
في المملكة العربية السعودية

مقدمة:

تعـد مرحلة التأسـيس والبناء الوطني من أهـم وأدق المراحل فـي حياة الدول والشـعوب، لذا صاحب تأسـيس المملكة العربية السـعودية دولـةً ومجتمعاً ونظاماً سياسـياً وإدارياً، العديدُ من الصعاب والعقبات التي أمكن التغلب عليها بفضل الله ثم بالثبات على القيم الدينية والوطنية التي انتهجتها القيادة السياسـية الحكيمة للملك عبد العزيز رحمه الله، والتى أسـهمت بشكل رئيس ومباشـر في ثبات ودعم وتكامل بنـاء الوطن. لقد تمـت عملية البناء الوطنـي على مرحلتين، وفي مـدة زمنية تربو على نصف قرن، ففي المرحلة الأولى تمت عملية بناء الكيان السياسـى والاجتماعى للدولة، بعد خوض معارك التوحيد، وتحقيق الأمن والاستقرار والانصهار الاجتماعى، وخلق الشـعور الوطني بالانتماء والولاء للوطن والقيـادة، أما في المرحلة الثانية فقد تم بناء المؤسسـات السياسـية والإدارية وتكويـن هيكل إداري وسياسـى للدولة تم تطويره بالتدريج، وفق خطة مرحلية وطنية، وحسبما سمحت به ظروف البلاد المادية والاجتماعية والبشرية.

ومنذ توحيد المملكة في عام ١٣٥١هـ (١٩٣٢م) تطورت لبنات الإدارة الوطنية شيئاً فشيئاً بإحداث العديد من الإدارات المتخصصة بدءاً من تلك الأجهزة المعنية بالوظائف الأمنية والدفاعية والقضائية، وما أعقبها من وحدات إدارية مختصة بتصريف الأمور المتعلقة بالجوانب المالية والاجتماعية، على أن مرحلة إنشـاء مجلس الوزراء في عام ١٣٧٣هـ (١٩٥٣م) تعد نقطة الانطلاق الحقيقية لتأسيس الجهاز الإداري للدولة ومنها كان الاتجاه الجاد نحو خلق نواة للتنظيم الإداري الوطني الموحد، وفي سـبيل تحقيق هذا الهدف، فقد تبنّى الملك عبد العزيز إستراتيجية إدارية لدمج الكيانات التنظيمية فـي مناطق المملكة المختلفة في هيكل إداري وطني موحد يضمن للدولة وحدتها في النظام الإداري بعد أن تم لها تحقيق الوحدة السياسية. وبالفعل فقد تم خلال الفترة الممتـدة من (١٣٤٣هـ) وحتى الآن إنشـاء وإصدار العديد من التشـريعات والأنظمة للعديد مـن الوزارات والمصالـح الحكومية التي شـملت اختصاصاتها وصلاحياتها مناطـق ومدن المملكة المختلفة، كما تكـوّن وتكامل أثناء تلك الحقبة خلال عهود كل من الملك سـعود والملك فيصل والملك خالد والملـك فهد - يرحمهم الله - العديد من الأجهـزة واللجان والمجالس المتخصصة التـي أدّت دوراً مهماً في تثبيت دعائم الجهاز الإداري للدولة. ويعد يوم السابع والعشرين من شهر شعبان عام ١٤١٢هـ نقطة تحـول مهمة حينما صدرت أوامر ملكية باعتماد ثلاثة أنظمة أساسـية هي: النظام

الأساسي للحكم، ونظام مجلس الشورى، ونظام المناطق، وبتاريخ ١٤١٤/٣/٣هـ صدر نظام مجلس الوزراء، كما تلا ذلك أيضاً صدور عدد من الأنظمة والتنظيمات المهمة الأخرى ذات الصلة بالحكم والإدارة في المملكة، وسنتناول كلاً من هذه الأنظمة الأساسية فيما يلي:

- النظام الأساسي للحكم.
- نظام مجلس الوزراء.
- نظام مجلس الشورى.
- نظام المناطق.
- نظام هيئة البيعة.
- نظام القضاء ونظام ديوان المظالم.
- نظام مجلس العائلة.

١/١ - النظام الأساسي للحكم:

لقد أدى التقدم العلمي والتطوير التقني، وتسارع المتغيرات السياسية والاقتصادية وتعاقبها إلى اتساع نطاق عمل الدولة كما أدى إلى نمو مطرد في نشاطاتها كافة، كما فرض على الإدارة في الدولة الحديثة مواجهة التحديات التي أوجدها ذلك التقدم والتطور وأن تسعى جاهدة من أجل تحقيق رفاه المواطنين ورخائهم في شتى المجالات ومن ثم أصبحت الحاجة ملحة إلى تنظيم إداري كفء وفعال، تقوم فيه العلاقة بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية على أسس راسخة من الثقة والتعاون والتنسيق، وتخضع فيه الأنظمة والسياسات وأساليب العمل وإجراءاته للتقويم والتطوير وفق ما تقتضيه ظروف الدولة ومصالحها في إطار خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولا شك أن فعالية الإدارة في المملكة كغيرها من دول العالم تتم من خلال أطر قانونية (أنظمة) تحدد الحقوق والواجبات، ومن ثم الصلاحيات والمسئوليات التي تمكن الإدارة في مستوياتها المختلفة ومجالات عملها المتنوعة من تسيير الأمور الحياتية وفق وتيرة عملية مقننة تتسم بالوضوح والتحديد مع ترك مجال للمرونة في التطبيق، مرونة تقتضيها متطلبات الإدارة الفاعلة ولا تخرجها عن المحددات الأساسية التي تضعها تلك الأنظمة، وهكذا جاء النظام الأساسي للحكم في المملكة الذي صدر بالأمر الملكي رقم (أ/٩٠) وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ، وهذا النظام ليس وليد هذه اللحظة بل سبقته مراحل عدة من البناء والتنظيم الإداري والسياسي الذي بدأ في وضع لبناته

مؤسس هذه البلاد المباركة الملك عبدالعزيز طيب الله ثراه، إذ دعا جلالته عام ١٣٥١هـ في قرار توحيد الدولة تحت مسمى المملكة العربية السعودية إلى وضع نظام أساسي للحكم ونظام لتوارث العرش ونظام تشكيلات الحكومة وقد استغرق ذلك نحو أربعة اعوام حتى أقر مجلس الشورى في ذلك الوقت مسودة المشروع ورفع إلى الملك للتصديق عليه، ولضعف الإمكانات المادية والظروف الاقتصادية التي تمر بها المملكة حينذاك، وأحداث الحرب العالمية الثانية وتأثيرها على إنتاج وتصدير البترول كل تلك الأسباب ترتب عليها تأخير صدور ذلك النظام.

وبتاريخ ١٣٨٢/٦/٣هـ أعلن ولي العهد (آنذاك) الأمير فيصل بن عبد العزيز أن الحكومة وضعت برنامجاً إصلاحياً من بين عناصره وضع نظام للمبادئ الأساسية للحكم وسلطات الدولة والحقوق الأساسية للمواطن ولكن بسبب الظروف والمتغيرات التي تواجه المملكة على الصعيد الداخلي والخارجي؛ تأخر إصدار ذلك النظام.

وفي عام ١٤٠٠هـ أصدر الملك خالد أمراً ملكياً بتشكيل لجنة لوضع الصيغة النهائية للنظام الأساسي للحكم ونظام مجلس الوزراء ونظام المناطق وهذه اللجنة تشكلت من عشرة أعضاء من أهل العلم والخبرة ومن كبار رجالات الدولة.

وفي النهاية أثمرت هذه الجهود المباركة عن نشاط تنظيمي واسع شهدتها المملكة العربية السعودية كان من أبرزها أن أصدر الملك فهد بن عبدالعزيز أمراً ملكياً رقم أ/ ٩٠ وتاريخ١٤١٢/٨/٢٧هـ بإصدار النظام الأساسي للحكم.

وتسميته بالنظام الأساسي كونه يعلو كافة القواعد التنظيمية في المملكة بسبب طبيعة الأحكام والقواعد الواردة فيه من أبرزها سلطات الدولة الثلاث والحقوق والواجبات العامة إضافة التي تميزه في طريقه إصداره، وهو ما يطلق عليه في الدول الأخرى بالدستور أو القانون الدستوري ويمكن تعريفه بأنه «مجموعة القواعد القانونية التي تبين شكل الدولة ونظام الحكم فيها والسلطات وعلاقة هذه السلطات وواجبات الأفراد وحقوقهم، سواء وجدت هذه القواعد في وثيقة واحدة أو أكثر».

وقد تضمن النظام الأساسي العديد من الثوابت والركائز التي تقوم عليها المملكة العربية السعودية باعتبارها دولة يعيش في ظلها مجتمع ومن أهم تلك الثوابت أن المملكة العربية السعودية دولة عربية إسلامية ذات سيادة تامة، ولغتها العربية ودستورها كتاب الله وسنة نبيه م (١) من النظام.، كما أكد النظام على مبدأ عدم فصل الدين عن الدولة حيث أكدت المادة (٧) من النظام «أن الحكم يستمد سلطته من كتاب الله وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم وهما الحاكمان على جميع

أنظمـــة الدولة بما فيه نظام الحكــم» كما بين النظام شـــكل الحكومة ونظام الحكم، واختصاصات وســـلطات الملك. حيث بينت المادة (٥٦) من النظام الأساســـي للحكم اختصاصـــات الملك في المجال الإداري حيث نصـــت على: «الملك هو رئيس مجلس الوزراء، ويعاونه في أداء مهامه أعضاء مجلس الوزراء، وذلك وفقاً لأحكام هذا النظام وغيره من الأنظمة». ونصت الفقرة (١) من المادة (٥٧) من النظام نفسه على: «يعين الملـــك نواب رئيس مجلـــس الوزراء والوزراء الأعضاء بمجلس الـــوزراء ويعفيهم بأمر ملكي». ونصت المادة (٥٨) من النظام نفســـه على «يعين الملك من في مرتبة الوزراء ونواب الوزراء ومن في المرتبة الممتازة، ويعفيهم من مناصبهم بأمر ملكي، وذلك وفقاً لما بيَّنه النظام، ويعتبر الوزراء ورؤساء المصالح المستقلة مسئولين أمام رئيس مجلس الـــوزراء عن الوزارات والمصالح التي يرأســـونها». كما بينت المـــادة (٢٩) من نظام مجلـــس الوزراء اختصاصات الملك الإدارية بصفـــة منفردة حيث نصت على: «الملك رئيس مجلس الوزراء هو الذي يوجه السياســـة العامة للدولة ويكفل التوجيه والتنسيق والتعاون بين مختلف الأجهزة الحكومية ويضمن الانســـجام والاســـتمرار والوحدة في أعمال مجلس الوزراء وله الإشراف على مجلس الوزراء، والوزارات والأجهزة الحكومية وهـــو الذي يراقب تنفيذ الأنظمة واللوائح والقـــرارات وعلى جميع الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى أن ترفع إلى رئيس مجلس الوزراء خلال تســـعين يوماً من بداية كل سنة مالية تقريراً لما حققه من إنجازات وما واجهه من صعوبات».

كما حدد النظام الأساسي للحكم السلطات العامة للدولة وهي (الشكل رقم ١):

١- السلطة التنظيمية

٢- السلطة التنفيذية

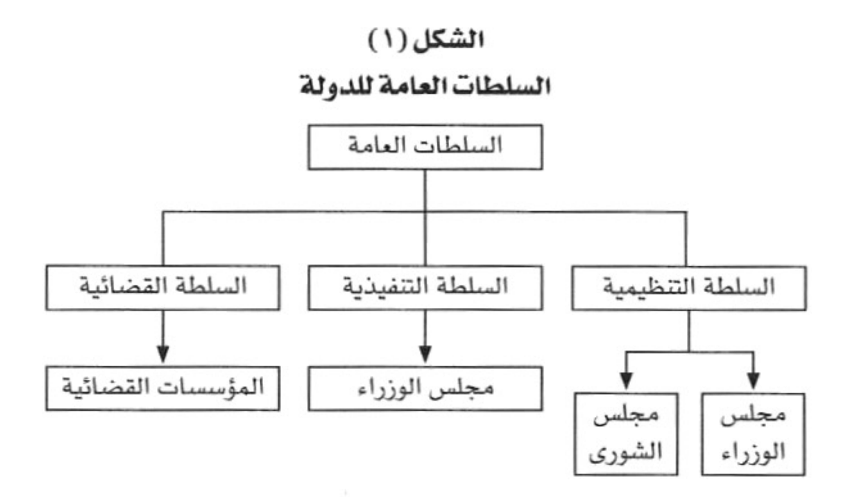
٣- السلطة القضائية

وقـــد رتب النظام العلاقة بين هذه الســـلطات بحيث تتعاون في أداء وظائفها وفقاً لنظام الحكم وغيره من الأنظمة ويكون الملك هو المرجع لهذه السلطات (م٤٤).

أما فيما يتعلق بالسلطة القضائية وإيماناً بأهمية استقلال القضاء نص النظام في المادة (٤٦) على أن القضاء ســـلطة مستقلة وأنه لا سلطان على القضاة في قضائهم لغير ســـلطان الشريعة الإســـلامية، كما كفل النظام في المادة (٤٧) منه حق التقاضي بالتساوي للمواطن والمقيم في المملكة.

الشكل (١)

السلطات العامة للدولة



أما السلطة التنفيذية فإنها تتمثل في مجلس الوزراء ويتولى الملك رئاسة مجلس الوزراء ويعاونه في أداء مهامه أعضاء المجلس ويوضح النظام الأساسي للحكم ونظام مجلس الوزراء اختصاصاته وصلاحياته فيما يتعلق بالشئون الداخلية والخارجية وتنظيم الأجهزة الحكومية والتنسيق بينها. وأما السلطة التنظيمية فتتكون من مجلس الوزراء ومجلس الشورى اللذين قد حدد النظام الأساسي للحكم ونظاما مجلس الوزراء والشورى كيفية تشكيلهما وممارستهما لاختصاصاتهما، وتختص السلطة التنظيمية بوضع الأنظمة واللوائح فيما يحقق مصلحة الدولة وفقاً لقواعد الشريعة الإسلامية، كما بين النظام الأساسي للحكم المبادئ الاقتصادية التي يقوم عليها النظام الاقتصادي في البلاد حيث كفلت الدولة حرية الملكية الخاصة وحرمتها، وحظرت المصادرة العامة للأموال ولا تكون عقوبة المصادرة الخاصة إلا بحكم قضائي، وألا تفرض رسوم أو ضرائب إلا عند الحاجة وعلى أساس من العدل وبموجب النظام كما أكدت (م١٨) من النظام على عدم نزع الملكية الخاصة لأحد إلا للمصلحة العامة ويشترط التعويض العادل، كما أوضح النظام أسلوب تنظيم الشؤون المالية، ومهمة أجهزة الرقابة المالية والإدارية، إذ بيّن أحكام إيرادات الدولة وتسليمها إلى الخزانة العامة، ومراقبة الأجهزة الحكومية والتأكد من حسن الأداء الإداري وهو ما يمثل أحد المطالب الأساسية لجهود التنمية الإدارية،كما ركز النظام على مبدأ مهم وهو حماية الدولة لحقوق الإنسان وفق قواعد الشريعة الإسلامية (م٢٦) ومن أبرزها حق توفير الأمن (م٣٦) وحرمة المساكن (م٣٧) وحرمة المراسلات (م٤٠) وكفالة حرية الملكية

الخاصة وحرمتها (م١٨) وكذلك كفالة اللجوء إلى القضاء لكل من لدية مظلمة (م٤٧) كما أكد النظام على سياسة الباب المفتوح للمواطنين والمقيمين، حيث نصت (م٤٣) على «أن مجلس الملك وولي العهد مفتوحان لكل مواطن، ولكل من له شكوى او مظلمة ومن حق كل فرد مخاطبة السلطات العامة فيما يعرض له من الشئون» وأخيراً أوضح النظام الأساسي للحكم الطريقة التي يتم بموجبها سن وتعديل الأنظمة والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والامتيازات.

لقد جاءت مواد هذا النظام في جوهرها محددة لأسلوب ومنهجية الحكم والإدارة داعمة لتوجهات التنمية الإدارية في المملكة من حيث تأكيدها على سلامة المنهج الإدارى، والاهتمام بالإنسان باعتباره الرقم الصعب في المعادلة الإدارية، وترشيد العملية الإدارية، وتوضيح طبيعة نظام الحكم في المملكة، ومبادئ المجتمع الاقتصادية والحقوق والواجبات المترتبة على الدولة والمواطن، وتوضيح سلطة الدولة وترشيد الإنفاق المالي وتطوير نظام الرقابة، وهذه جميعها دعائم تحتاج إليها التنمية الإدارية في سعيها الحثيث لتحقيق أهداف التنمية الشاملة.

إن تأكيد النظام الأساسي للحكم على حسن الأداء الإداري الذي يمثل الهدف النهائي لجهود التنمية الإدارية ينطلق من حقيقة إدراك أن التنمية الإدارية عملية شاملة تهدف إلى تهيئة جهاز إداري كفء يستطيع النهوض بأعباء التنمية الشاملة من خلال إسهامه في عمليات التخطيط والتنفيذ الإدارية، وترسم وتحدد الوسائل والأنماط والأساليب التي تحرك وتنظم وتدير الأجهزة المسئولة عن كل من التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية.

غير أن تهيئة الجهاز الإداري الكفء لن يتحقق إلا من خلال إيجاد نظام واضح يعمل على تهيئة الظروف الملائمة للعمل بما يشجع على المشاركة الإيجابية لمختلف أطراف العملية الإدارية، بحيث يؤدي إلى توازن شامل بين أهداف الدولة والمجتمع ومنظماته المختلفة، وهو ما سعى إلى توفيره صدور النظام الأساسي للحكم.

٢/١ - نظام مجلس الوزراء:

ظل مجلس الشورى يمتلك السلطة التشريعية (التنظيمية) في المملكة العربية السعودية حتى إنشاء مجلس الوزراء في عهد الملك عبدالعزيز رحمه الله بموجب الأمر الملكي القاضي بإنشائه في ١٣٧٣/٢/١هـ وظل يعمل لفترة وجيزة بموجب قرار التأسيس. وقد صدر أول نظام للمجلس في عهد الملك سعود رحمه الله بتاريخ ١٣٧٣/٧/١٢هـ تضمن إحدى وعشرين مادة موزعة على خمسة أبواب، تناول الباب

الأول منه تشـكيل المجلس حيث يشكل برئاسة الملك وله حق تعيين وإعفاء أعضائه، وكان نائب الرئيس والوزراء مسـئولين أمام الملك مباشـر، وتنـاول الباب الثاني دور المجلس فيما يتعلق بالشـئون الداخليـة والخارجية والمالية أمـا الباب الثالث فقد تحدث عن جلسـات المجلس والتي تقرر أن تكون شـهرية أما الباب الرابع فقد حدد اختصاصات رئاسـة المجلس والتي تتركز في الإشراف على المجلس وتنفيذ قراراته أما الباب الأخير فقد تناول شُـعَب المجلس: الأمانة العامة، مراقبة حسابات الدولة، خبراء فنيين، المظالم.

واستمر العمل بهذا النظام أكثر من أربع سنوات ثم ظهرت الحاجة إلى إعادة النظر في ذلك النظام وتطويره بما يتناسـب مع التطورات التي كانت تشـهدها المملكة في ذلك الوقت من توسـع في إنشاء الوزارات والأجهزة الحكومية، وبناء عليه صدر نظام آخر للمجلس في ١٣٧٧/١٠/٢٢احتوى على خمسـين مادة واستمر العمل به لأكثر من ستة وثلاثين عاماً أدخلت عليه بعض التعديلات من أبرزها ذلك المتعلق بالرئاسة فقد أصبح النائب هو رئيس المجلس في حين أن السابق كان الملك هو الرئيس ثم عدلت عام ١٣٨٤هـ والذي بمقتضاه أن أصبح الملك رئيساً للمجلس.

وفـي عـام ١٤١٤هـ أصدر الملك فهد بـن عبدالعزيز - رحمه اللـه - أمراً ملكياً بإصدار نظام مجلس الوزراء ويعتبر صدور نظـام مجلس الوزراء بموجب الأمر الملكي رقـم (أ/١٣) وتاريخ ١٤١٤/٣/٣هـ تطوراً طبيعياً للإدارة والتنمية الإدارية في المملكة العربية السـعودية، لقد حل النظام الجديـد (١٤١٤هـ) محل نظام المجلس الصادر بالمرسـوم الملكي رقم (٣٨) وتاريخ ١٣٧٧/١٠/٢٢هـ وتعديلاته،. لقد عكس نظام مجلس الوزراء التطور السياسـي والإداري الذي شهدته المملكة خلال الأعوام الستة والثلاثين التي سـبقت صدور النظـام، كما أنه مثَّل نقلة نوعية فـي التنظيم الإداري والسياسي للمملكة ودفعة قوية لجهود التنمية فيها.

لقـد حددت مواد هذا النظام اختصاصات رئيس مجلس الوزراء، وعضوية مجلس الوزراء، وكيفية تشـكيله، واجتماعاته، ومداولاته، واختصاصاته التنظيمية والتنفيذية والماليـة، والتشـكيلات الإدارية التي تضمنت ديوان رئاسـة مجلس الـوزراء وهيئة الخبراء، والأمانة العامة لمجلس الـوزراء التي تعتبر رافداً من روافد التنمية الإدارية فـي المملكة، كما أبقى هذا النظام للمجلس اختصاصاته التنظيمية المتعلقة بإصدار وتعديـلات الأنظمة والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والامتيازات مع مراعاة أخذ رأي مجلس الشـورى في هذه الجوانب قبل صدور النظام (التشـريع) في صيغته النهائية

بمراسيم ملكية، وشمل النظام كذلك تحديد دور المجلس في المجالات التنفيذية والإدارية والمالية، ويعتبر تحديث نظام مجلس الوزراء تحديثاً للإدارة الحكومية في المملكة في مستوياتها العليا بشكل يمكّنها من أداء دورها التنموي والسياسي بفعالية أكثر وتستجيب للمتغيرات المتسارعة التي تحدث في العالم بصفة عامة. وتجدر الإشارة إلى أنه تم ضم ديوان رئاسة مجلس الوزراء إلى الديوان الملكي واعتبارهما جهازاً واحداً بمسمى الديوان الملكي، وذلك بموجب الأمر الملكي رقم (أ/١٢٤) وتاريخ ١٤٣٢/٧/٢٤هـ.

لقد جاء النظام في توجهاته وملامحه الرئيسة محدداً للكثير من جوانب الحكم والإدارة في المملكة، ويأتي في المقام الأبرز تحديده لاختصاصات رئيس مجلس الوزراء (الملك)، كما جاء في المادة التاسعة والعشرين منه وذلك على النحو التالي:

١- توجيه السياسة العامة للدولة.

٢- كفالة التوجيه والتنسيق والتعاون بين مختلف الأجهزة الحكومية.

٣- ضمان الانسجام والاستمرار والوحدة في أعمال المجلس.

٤- الإشراف على مجلس الوزراء والوزارات والأجهزة الحكومية.

٥- مراقبة تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات.

٦- مراجعة تقارير إنجازات الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى مقارنة بما ورد في خطة التنمية خلال السنة المالية المُنقضِية، وما واجهها من صعوبات، وما تراه من مُقترحات لحسن سير العمل فيها.

هذه الاختصاصات تجمع في ثناياها منطلقات التنمية الشاملة التي تحرص على ممارسة كافة عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ومتابعة لجميع مهام ونشاطات الجهاز الحكومي.

من ناحية أخرى، أوضحت المادة الحادية والعشرون من نظام مجلس الوزراء الاختصاصات التنظيمية للمجلس والتي جاء من بينها دراسة مشروعات الأنظمة واللوائح المعروضة عليه والبت فيها. كما منح النظام في المادة الثانية والعشرين أعضاء مجلس الوزراء الحق في اقتراح مشاريع الأنظمة واللوائح المتعلقة بوزاراتهم. بل إن النظام أعطى الحق لكل عضو من أعضاء مجلس الوزراء أن يقترح ما يرى مصلحة في بحثه من قبل المجلس بعد موافقة رئيس مجلس الوزراء.

إن تخويل مجلس الوزراء بمهمة دراسة مشروعات الأنظمة واللوائح، يبين لنا بجلاء

المسئولية الكبرى التي أنيطت بهذا المجلس في مجال التنمية الشاملة، فلقد أدرك واضعو النظام أن من بين أهم مداخل التنمية مدخل الأنظمة واللوائح ذلك أن الأنظمة واللوائح تعتبر، كما أشرنا سلفاً، بمثابة الضوابط والموجهات بالنسبة لأعمال الأجهزة الإدارية في أي دولة، لهذا فإن دراسة مشروعات هذه الأنظمة ومراجعتها من حين لآخر يعد دليلاً قاطعاً على مدى اهتمام الحكومة بموضوع تطوير الأنظمة واللوائح المعمول بها في المملكة وذلك من أجل تجديد وتحديث هذه الأنظمة واللوائح لتتفق واحتياجات المجتمع الراهنة وتطلعاته المستقبلية. إضافة إلى ذلك كفل النظام لأعضاء مجلس الوزراء الحق في اقتراح مشاريع الأنظمة واللوائح المتعلقة بأعمال وزاراتهم باعتبارهم من أكثر الأشخاص دراية بمدى فاعلية تلك الأنظمة واللوائح فيما يختص بمساندة جهود الوزارات التي يقومون على إداراتها فيما يتصل بتحقيق الأهداف المناطة بها.

كذلك فإن الحق الممنوح لأعضاء مجلس الوزراء باقتراح ما يرى مصلحة في بحثه حتى لو لم يكن قائماً على رأس وزارة ما دام أن في هذا الاقتراح ما يحقق المصلحة العامة، وله مردوده الإيجابي على معطيات التنمية بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص، ذلك أن الأعضاء الآخرين في المجلس، وهم ممن تم اختيارهم حسب صلاحيتهم وكفاءتهم قد يرون في تعديل أو تغيير بعض الأنظمة واللوائح ما يخدم جميع قطاعات الدولة ومناطقها الإدارية وليس مجرد الاقتصار على التعديل أو التغيير في شؤون وزارة بعينها.

إلى جانب الاختصاصات التنظيمية فقد حدد نظام مجلس الوزراء، كما جاء في المادة (٢٤)، اختصاصات المجلس التنفيذية والإدارية، باعتباره السلطة التنفيذية في الدولة والمرجع للشؤون المالية والإدارية في جميع الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى، هذه الاختصاصات تمثلت فيما يلي:

١- مراقبة تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات.
٢- إحداث وترتيب المصالح العامة.
٣- متابعة تنفيذ الخطة العامة للتنمية.
٤- إنشاء لجان تتحرى عن سير أعمال الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى أو عن قضية معينة، وترفع هذه اللجان نتائج تحرياتها لمجلس الوزراء للنظر فيها، وله إنشاء لجان للتحقيق في ضوء ذلك والبت في النتيجة مع مراعاة ما تقضي به الأنظمة واللوائح.

إن ورود مثل هذه الاختصاصات ضمن نطاق مهام مجلس الوزراء يعالج واحدة من أكبر القضايا التي تعانيها جهود التنمية الشاملة في كثير من المجتمعات، ألا وهو قصور عملية المراقبة لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات. ذلك أنه ليس من المهم أن تعد الأنظمة واللوائح وتتخذ القرارات دون أن تكون هناك مراقبة سليمة للتأكد من مدى تطبيق هذه الآليات على الوجه الذي أريد لها أن تكون عليه، لهذا فقد أكّد نظام مجلس الوزراء ضرورة التطبيق السليم للأنظمة واللوائح والقرارات التي تم البت فيها من قبل المجلس باعتبار ذلك عاملاً من عوامل نجاح جهود التنمية الشاملة في المملكة.

أما ما يتصل بإحداث وترتيب المصالح العامة باعتبارها مهمة من مهام المجلس، فإنه لا يقل شأناً ودلالة عن الاهتمام بموضوع التنمية الإدارية، ذلك أن تقصي حاجات المواطنين والدولة بشكل عام وما يسفر عن مثل هذا التقصي من ضرورة إيجاد أجهزة خاصة لتلبية هذه الاحتياجات أو تفعيل أجهزة قائمة - يعني في جوهره الاهتمام بالتنظيم الإداري بصفته مبدأً من مبادئ العمل الإداري في المملكة. من ناحية أخرى فإن تأكيد أهمية إحداث وترتيب المصالح العامة يتضمن مراعاة عدم التداخل والازدواجية بين الأجهزة القائمة والمستحدثة وهو أمر تنشده دائماً جميع جهود التنمية الإدارية في بلدان العالم كافة.

أما ما يتصل بمتابعة وتنفيذ الخطة العامة للدولة فإنها مهمة تعكس بجلاء مدى اهتمام الحكومة بموضوع متابعة الخطط أولاً بأول بدلاً من الانتظار حتى نهاية الخطة وما قد يسفر عنه ذلك من مشكلات إدارية قد لا يكون بالإمكان حلها في المراحل المتأخرة من ظهورها، كما أن اضطلاع مجلس الوزراء بمتابعة تنفيذ الخطط العامة للتنمية يبرز حرص الدولة على توفير احتياجات المواطن بدرجة عالية من الجودة.

وإلى جانب مراقبة تنفيذ الأنظمة واللوائح وإحداث وترتيب المصالح العامة ومتابعة تنفيذ الخطة العامة للتنمية، فقد خول النظام للمجلس مهمة إنشاء لجان تتحرى عن سير أعمال الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى أو عن قضية معينة، على أن ترفع هذه اللجان تحرياتها لمجلس الوزراء للنظر فيها، كما منحه حق إنشاء لجان للتحقيق في ضوء ذلك والبت في النتيجة مع مراعاة ما تقضي به الأنظمة واللوائح.

إن وجود مهمة مثل المهمة السابقة ضمن المهام التنفيذية والإدارية لمجلس الوزراء لتكرس الممارسات الإسلامية الأصيلة في المحاسبة والمتابعة، سواء بالنسبة للمسئولين أو الأجهزة الحكومية، كما أن وجود هذه المهمة بالنسبة لمجلس الوزراء

يتفق جلياً ومبادئ الإدارة الحديثة التي تؤكد مبدأ الشفافية في جميع أعمال الإدارة.

وإذا كان نظـام مجلس الوزراء قد حـدد اختصاصات المجلس التنفيذية والإدارية فإنه لم يغفل دور المجلس فيما يتصل بمهامه في الشؤون المالية، إذ يعتبر المجلس المرجع لجميع شـؤون الدولة المالية، فيقوم بتحديد طرق وأسـاليب تنظيم إيرادات ومصروفات الدولة وتنظيم ممتلكاتها بما يضمن كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري.

٣/١ - نظام مجلس الشورى:

لقد رسـم الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن - طيب الله ثراه - في بداية تأسـيس حكمـه منهجاً قويماً ونبراسـاً لأجل تحقيق المقاصد التـي كان يصبو إليها من رقي وتقدم وتلبية احتياجات المواطن واسـتقرار في جميع الميادين وذلك بأن اعتمد على الكتاب والسـنة مصدراً للتشريع واتخذ من الشورى مسلكاً في إدارة الحكم وتصريف أمور البلاد.

وتطبيقاً لذلك فقد أنشـئ أول مجلس للشورى في عهده عام ١٣٤٥هـ وتلاه صدور أمر ملكي بالموافقة على نظام مجلس الشـورى بتاريخ ١٣٤٦/١/٩هـ وبعد مرور سنة صدر أمر ملكي عام ١٣٤٧هـ بالموافقة على نظام آخر لمجلس الشورى وقد أوكلت إلى المجلس بعض المهام والاختصاصات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية منها استعراض الموازنـات للدوائر الحكومية والبلديات وإقراره للزيـادات التي تطرأ على الموازنات وسن الأنظمة والقوانين والترخيص للمشاريع الاقتصادية والعمرانية والامتيازات ونزع الملكية للمنفعة العامة. وظل المجلس يمارس دوره إلى أن توارى خلف مجلس الوزراء بعد صدور نظام مجلس الوزراء عام ١٣٧٧هـ الذي أوكل للمجلس السلطتين التنظيمية والتنفيذية. وبالرغم من غياب دوره العملي في شـئون البلاد إلا أنه مازال قائماً من الناحية النظرية إلى صدور نظام مجلس الشـورى الحالي الذي نص في الأمر الملكي الصادر باعتماده في الفقرة ثانياً: يحل هذا النظام محل نظام مجلس الشورى الصادر عام ١٣٤٧هـ.

ولمـا كانت حيويـة الإدارة وفاعليتها تقتضي وجود سـلطة تتولـى أنظمة الدولة بالرعاية من حيث تحديثها وتعديلها إلى جانب سـن الأنظمة (التشـريعات) الجديدة، فقد أكدت المادة (٦٧) من النظام الأساسي للحكم على اختصاص السلطة التنظيمية بوضع الأنظمة واللوائح فيما يحقق المصلحة ويرفع المفسـدة في شئون الدولة وفقاً لقواعد الشـريعة الإسلامية وتمارس اختصاصاتها وفقاً لهذا النظام ونظامي مجلس الوزراء ومجلس الشورى.

وقد وزعت هذه المهمة في المملكة بين سلطتين رئيسيتين هما مجلس الوزراء، ومجلس الشورى الذي يتولى تقديم المشورة والرأي تجاه الأنظمة من حيث سنها ابتداء أو تحديثها بإجراء التعديلات المناسبة للظروف المتغيرة التي تقتضي مواجهتها بأحكام نظامية جديدة، لذلك فقد صدر الأمر الملكي رقم (أ/٩١) وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ، باعتماد نظام مجلس الشورى حدد فيه عضوية المجلس واختصاصاته، ولجانه، ومن أبرز اختصاصات المجلس إبداء الرأي في السياسات العامة للدولة التي تحال إليه من رئيس مجلس الوزراء، ومناقشة الخطط العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وإبداء الرأي نحوها، ودراسة الأنظمة واللوائح والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والامتيازات، واقتراح ما يراه بشأنها بالإضافة إلى حقه في تفسير الأنظمة.

أما الدور الأبرز لمجلس الشورى في مجال الإدارة الوطنية فيتمثل في حقه في مراقبة الأداء الإداري للأجهزة الحكومية خلال مناقشة تقارير المتابعة السنوية التي تقدمها الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى واقتراح ما يراه حيالها.

وتقتضي الإجراءات النظامية وفق المادة السابعة عشرة من نظام مجلس الشورى التي نصت على أن «ترفع قرارات مجلس الشورى إلى الملك ويقرر ما يحال منها إلى مجلس الوزراء:

- اذا اتفقت وجهات نظر مجلس الوزراء والشورى تصدر القرارات بعد موافقة الملك عليها.
- إذا تباينت وجهات نظر المجلسين يعاد الموضوع إلى مجلس الشورى ليبدي مايراه ويرفعه إلى الملك لاتخاذ مايراه».

وكانت الشورى ولا تزال صفة ملازمة لنظام الحكم في المملكة العربية السعودية ورافداً من روافد التنمية الشاملة فيها منذ عهد مؤسس هذه الدولة الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود رحمه الله، لقد ظلت الشورى طوال العقود الماضية قاعدة صلبة وعماداً للعلاقة القائمة بين المواطنين وولاة الأمر في هذه البلاد حيث مارس حكام المملكة الشورى بصفة دائمة، ودأبوا على استشارة العلماء وأهل الرأي.

إن المتتبع لنظام الشورى في المملكة العربية السعودية يدرك أن هذا النظام قد تطور تطوراً كبيراً تبعاً لتطور المملكة في المجالات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية، فلقد أدخل على نظام مجلس الشورى تعديلات وإضافات في كل دورة من دوراته المتلاحقة من أبرزها زيادة أعضاء المجلس بموجب الأمر الملكي رقم أ/٢٦ وتاريخ ١٤٢٦/٣/٢هـ الذي نص على (يتكون مجلس الشورى من رئيس ومائة

خمسين عضواً، يختارهم الملك، من أهل العلم والخبرة والاختصاص، وتحدد حقوق الأعضاء وواجباتهم وكافة شـئونهم بأمر ملكي) وغيرها من التطورات التي تتطلبه كل مرحلـة من مراحل البناء التنموي، وهذا يؤكد حـرص حكومة المملكة على دعم هذا النظام واستمراره، واختير لرئاسته وعضوية المجلس خيرة رجالات الدولة من العلماء وذوي الكفاءات المتميزة.

لقد برزت العلاقة بين نظام مجلس الشـورى وجهود التنمية الشاملة من خلال ما نصت عليه المادة الخامسة عشرة من نظام المجلس التي تم فيها تحديد اختصاصات ومهام المجلس على النحو التالي:

يبدي مجلس الشورى الرأي في السياسات العامة للدولة التي تحال إليه من رئيس مجلس الوزراء وله على وجه الخصوص ما يلي:

أ - مناقشة الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وإبداء الرأي نحوها.

ب- دراسـة الأنظمة واللوائح والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والامتيازات واقتراح ما يراه بشأنها.

ج - تفسير الأنظمة.

د - مناقشـة التقارير التي تقدمها الوزارات والأجهـزة الحكومية الأخرى واقتراح ما يراه حيالها.

من ناحية أخرى، فقد كانت آلية عمل المجلس مثالاً آخر على دعم مسيرة التنمية الشاملة، إذ أكدت المادة التاسعة عشرة من نظام المجلس على مبدأ اللجان المتخصصة اللازمة لبحث أي مسألة مدرجة في أعماله، وقد تم تشكيل اللجان التالية:

١- لجنة الشؤون الإسلامية والقضائية.

٢- لجنة الشؤون الاجتماعية والأسرة والشباب.

٣- لجنة الشؤون الاقتصادية والطاقة.

٤- لجنة الشؤون الأمنية.

٥- لجنة الإدارة والموارد البشرية.

٦- لجنة الشؤون التعليمية والبحث العلمي.

٧- لجنة الشؤون الثقافية والإعلامية.

٨- لجنة الشؤون الخارجية.

٩- لجنة الإسكان والمياه والخدمات والمرافق.

١٠- لجنة الشؤون الصحية والبيئة.

١١- لجنة الشؤون المالية.

١٢- لجنة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات.

١٣- لجنة حقوق الإنسان والعرائض.

بل لقد منحت المادة العشرون من نظام المجلس لجان مجلس الشورى حق الاستعانة بمن تراه من غير أعضاء المجلس للاستئناس بآرائهم في مناقشة الموضوعات التي تعرض على اللجان بعد موافقة رئيس المجلس.

إن التأكيد على تبني منهج اللجان في دراسة الموضوعات المعروضة على المجلس وما تضمه هذه اللجان من تخصصات علمية مختلفة - له بلا شك أثره الإيجابى في القرارات الصادرة من هذه اللجان والذى ينعكس بدوره على دعم ومساندة خطط التنمية الشاملة في تحقيقها لأهدافها.

على أن العلاقة بين نظام مجلس الشورى والتنمية الشاملة لم تقف عند حدود تشكيل اللجان بل لقد أكد نظام المجلس أن لمجلس الشورى اقتراح مشروع نظام جديد، أو اقتراح تعديل نظام نافذ، ودراسة ذلك في المجلس، وعلى رئيس مجلس الشورى رفع ما يقرره المجلس للملك (م٢٣). إن وجود مثل هذا الحق ليؤكد مرة أخرى بعد النظر فيما يتصل بالاستجابة المستقبلية لمتطلبات التغيير بشكل عام والتنمية الشاملة بشكل خاص، وهو ما يعني إدارة التغيير المخطط للتجاوب مع متطلبات واحتياجات التنمية.

٤/١ - نظام المناطق:

صدر نظام المقاطعات بالمرسوم الملكي رقم١٢وتاريخ١٣٨٣/٥/٢هـ وقد نص النظام على تقسيم المملكة إدارياً إلى عدد من المقاطعات تم تحديدها وفقاً لاعتبارات معينة كالموقع الجغرافي وعدد السكان وظروف البيئة وأحوال الأمن ونوعية الخدمات المتوافرة وقد قسمت كل مقاطعة، إلى عدد من المناطق، وكل منطقة قسمت إلى عدد من المراكز، ويتولى رئاسة المقاطعة حاكم إداري مرتبط بوزير الداخلية.

ثم صدر نظام المناطق الحالي بموجب الأمر الملكي رقم (أ/٩٢) وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ وما أدخل عليه لاحقاً من بعض التعديلات بالأمر الملكي رقم (أ/٢٠)، (أ/٢١) وتاريخ ١٤١٤/٣/٣٠هـ تجسيداً لتحقيق أهداف الدولة المتمثلة في مشاركة أكبر عدد ممكن من المواطنين اللصيقين بحاجات المواطنين كافة، ورفع مستوى

الأداء في الأجهزة الحكومية في مختلف المناطق وتطويرها بما يتواكب مع التطور الذي حققته وتحققه المملكة في جميع مجالات التنمية.

لقد جاء نظام المناطق، نقلة نوعية وتحديثاً مدروساً للتنظيم المحلي بأجهزته ومؤسساته ونظمه وتنظيماته يتبع مزيداً من النشاط الإداري المنظم من خلال تقسيم المملكة إلى عدد من المناطق، تتكون كل منطقة إدارية من عدد من المحافظات، وتضم المحافظة عدداً من المراكز، ويهدف هذا النظام إلى رفع مستوى العمل الإداري وتحقيق التنمية المستدامة في مناطق المملكة المختلفة، كما يهدف هذا النظام إلى توضيح مهام واختصاصات ومسئوليات قيادات التنظيم المحلي والعاملين في المحليات، مع توحيد أنظمة وأساليب وإجراءات العمل الحكومي على المستوى المحلي.

لقد جسد النظام رغبة الحكومة في تحقيق الأهداف الرامية إلى مشاركة عدد أكبر من المواطنين في إدارة الشؤون المحلية في المناطق المختلفة، ورفع مستوى أداء الأجهزة الحكومية فيها وتطويرها بما يتواكب مع التطور الذي حدث في المجالات الأخرى، الأمر الذي يضمن المزيد من النشاط الإداري المنظم والخدمة المتميزة من خلال وثبة إدارية علمية مدروسة، تحقق التعاون، وتضمن التنسيق بين الأجهزة المركزية والمحلية، وعلى مختلف الأصعدة وفي شتى المجالات، بما يحقق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وتحسين الأداء.

لقد جاءت المادة الأولى من هذا النظام لتوضح بجلاء أهمية التنمية الشاملة باعتبارها هدفاً من الأهداف الأساسية التي يسعى النظام إلى تحقيقها، عندما أشارت إلى أن «الهدف من هذا النظام هو رفع مستوى العمل الإداري والتنمية في مناطق المملكة» هذا الهدف يبين لنا مدى اهتمام وحرص الحكومة على توسيع نطاق التنمية الشاملة لتشمل جميع مناطق المملكة، لقد كان هذا الاهتمام بالتنمية الشاملة على مستوى مناطق المملكة نابعاً من رؤية الحكومة من أنه لا يمكن تحقيق التنمية الاقتصادية دون التنمية الإدارية، مادام الهدف الأساسي لكلتا التنميتين هو تحسين الأداء سواء في مجال الخدمة أو المنتج، ذلك أن نجاح التنمية بجميع أبعادها ومجالاتها يعتمد على ضرورة وجود جهاز إداري كفء مزود بالعلوم الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ومتابعة.

وإذا كانت المادة الأولى من هذا النظام قد أوضحت الهدف من إصداره، فإن المادة السابعة تبين لنا أبعاد ومجالات التنمية الشاملة في المنطقة، فهي تؤكد ضرورة العمل

على تطوير المنطقــة اجتماعياً واقتصادياً وعمرانياً، وذلــك بغرض تنمية الخدمات العامــة فيها ورفع كفايتها، بل لقد أســند النظام إلى الحاكــم الإداري للمنطقة (أمير المنطقة) مهمة الإشــراف على الأجهزة الحكومية وموظفيها في المنطقة للتأكد من حســن أدائهم لواجباتهم بكل أمانة وإخلاص. كما خوله الاتصال المباشــر بالوزراء ورؤســاء المصالح وبحث أمور المنطقة معهم بهدف رفع كفاءة أداء الأجهزة المرتبطة بهم مع إحاطة سمو وزير الداخلية بذلك. بهذه الصلاحية فإن إمارة المنطقة يمكنها أن تتصل مباشــرة بالوزارات المختلفــة وتنبهها إلى ما تراه من ملاحظات أو خلل في فروعهــا الكائنة في المنطقة ممــا لا يمكن حله من قبل الفرع ذاته، كما أن الأمير من ناحيــة أخرى - وبحكم كونه رئيســاً مباشــراً لكافة الأجهزة التابعة لــوزارة الداخلية فــي منطقته يتولى توجيه هذه الأجهزة فيما يؤدي إلى التنســيق والتعاون مع مختلف الأجهــزة الحكومية الأخرى الموجودة في المنطقة للقيــام بمهامها وبما يحقق الأمن والرفاه للمواطن ويحقق أهداف التنمية المســتدامة بجميع أبعادها. وقد صدر قرار من ســمو وزير الداخلية رقم ٦٥٢٦ وتاريخ ١٤١٧/١٢/١هـ القاضي بتفويض أصحاب السمو الملكي وأصحاب الســمو أمراء المناطق بعض الصلاحيات الوظيفية والمالية والحقوقية.

ولما كانت التنمية الشــاملة والتنمية الإدارية مــن بين أولويات نظام المناطق فقد حرص النظام على مشــاركة أكبر عدد ممكن من أبناء المنطقة في تدارس مشكلاتها وتقديم الحلول الملائمة لها، هذه المشاركة جاءت من خلال ما أقره النظام في مادته الخامسة عشرة الخاصة بإنشاء مجلس في كل منطقة يسمى «مجلس المنطقة»، هذا المجلس وفقاً للمادة السادسة عشرة يتكون من:

١- أمير المنطقة رئيساً للمجلس.

٢- نائب أمير المنطقة نائباً لرئيس المجلس.

٣- وكيل الإمارة ومحافظي المحافظات.

٤- رؤساء الأجهزة الحكومية في المنطقة التي يصدر بتحديدها قرار من رئيس مجلس الوزراء بناءً على توصية من وزير الداخلية.

٥ - عدد من الأهالي لا يقل عن عشــرة أشخاص من أهل العلم والخبرة والاختصاص يتم تعيينهم بأمر من رئيس مجلس الوزراء بناءً على ترشيح أمير المنطقة وموافقة وزير الداخلية وتكون مدة عضويتهم أربع سنوات قابلة للتجديد.

لقد حدد نظام المناطق اختصاصات هذا المجلس في مادته الثالثة والعشرين، إذ يختص بدراسة كل ما من شأنه رفع مستوى الخدمات في المنطقة وله على وجه الخصوص ما يلي:

١- تحديد احتياجات المنطقة واقتراح إدراجها في خطة التنمية السنوية.

٢- تحديد المشاريع النافعة حسب أولويتها واقتراح اعتمادها في ميزانية الدولة السنوية.

٣- دراسة المخططات التنظيمية لمدن وقرى المنطقة ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.

٤- متابعة تنفيذ ما يخص المنطقة من خطة التنمية والموازنة والتنسيق في ذلك.

بالنظر إلى هذه المهام يتضح مدى حرص الحكومة على تفعيل برامج التنمية الشاملة بما فيها التنمية الإدارية وذلك من حيث الحرص على رفع مستوى الخدمات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية في المنطقة.

ولم يقصر النظام مهام مجلس المنطقة على ما جاء في النقاط الأربع الواردة في المادة الثالثة والعشرين، بل منح النظام مجلس المنطقة اقتراح أي عمل من أعمال النفع العام لمواطني المنطقة وتشجيع إسهام المواطنين في ذلك ورفعه إلى وزير الداخلية. إن منح مثل هذا الحق لمجلس المنطقة ليعزز مشاركة المواطن بشكل جلي في كل ما من شأنه تحسين مستوى الخدمات التي يتلقاها، وذلك في ظل تحسين الظروف الإدارية القادرة على تقديم الخدمة المتميزة لأبناء المنطقة.

بل لقد أكد النظام أهمية التخصص، الذي هو أحد مطالب التنمية الإدارية، وذلك فيما يتصل بدراسة الموضوعات التي تعرض على مجلس المنطقة، فلقد أعطى نظام المناطق في مادته التاسعة والعشرين لمجلس المنطقة الحق في أن يكوّن عند الحاجة لجاناً خاصة لدراسة ما يدخل في اختصاصه وله أن يستعين بمن يراه من ذوي الخبرة والاختصاص وله أن يستدعي من يشاء لحضور اجتماعات المجلس والاشتراك في المناقشة دون أن يكون له حق التصويت، هذا المنهج في معالجة قضايا المنطقة يمثل دليلاً آخر على حرص الحكومة على الاستفادة من الخبرات الوطنية في معالجة قضايا المنطقة، وذلك مطلب رئيس من مطالب التنمية الإدارية.
وإجمالاً يمكن القول إن نظام المناطق الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/٩٢) وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ وما أدخل عليه لاحقاً من بعض تعديلات بالأمر الملكي رقم (أ/٢١) وتاريخ ١٤١٤/٣/٣٠هـ يمثل تكريساً لمفهوم التنمية على المستوى المحلي الذي يهدف إلى تطوير وتنمية القدرة الإدارية في الأجهزة المعنية بتنفيذ مشروعات التنمية في

مناطق المملكة بالقدر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية الشاملة بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال الأبعاد التالية:

١- العمل على رفع مستوى العمل الإداري والتنمية في مناطق المملكة.

٢- رفع مستوى الخدمات العامة في المناطق من خلال تحسين فاعليتها وكفاءتها.

٣- التأكد من حسن أداء الأجهزة الإدارية في المناطق.

٤- اللامركزية في الدولة.

٥- المشاركة الجماعية في حل مشكلات المناطق من خلال العمل الجماعي المتمثل في مجالس المناطق واللجان المخصصة لذلك.

٦- وأخيراً الحرص على بناء نظام إداري متطور للإدارة المحلية في المملكة قادر على الاستفادة من التجارب السابقة والتعامل مع الأحداث الراهنة واستشراف الاحتياجات والتحديات المستقبلية على مستوى المناطق كافة.

٥/١ - نظام هيئة البيعة:

صدر نظام هيئة البيعة بالأمر الملكي رقم (أ/١٣٥) وتاريخ ١٤٢٧/٩/٢٦هـ، وهي خطوة إيجابية في سلم التطورات السياسية والإدارية التي تشهدها المملكة في الوقت الحاضر على يد خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز حفظه الله، وقد تضمن النظام مجموعة من القواعد الدستورية المتعلقة بالحكم وانتقال السلطة، أبرزها ما يلي:

أولاً - تكوين هيئة البيعة، ويشمل:

١- أبناء الملك المؤسس عبدالعزيز بن عبدالرحمن الفيصل آل سعود.

٢- أحد أبناء كل متوفى، أو معتذر، أو عاجز بموجب تقرير طبي، يعينه الملك من أبناء الملك المؤسس عبدالعزيز بن عبدالرحمن الفيصل آل سعود، على أن يكون مشهوداً له بالصلاح والكفاية.

٣- اثنان يُعينهما الملك أحدهما من أبنائه والآخر من أبناء ولي العهد على أن يكونا مشهوداً لهما بالصلاح والكفاية.

وإذا خلا محل أي من أعضاء هيئة البيعة، يُعين الملك بديلاً عنه وفق النظام.

ثانياً - الالتزام بأساسيات الحكم:

تلتزم الهيئة بكتاب الله تعالى، وسنة رسوله محمد صلى الله عليه وسلم، والمحافظة

على كيان الدولة، وعلى وحدة الأسـرة المالكـة وتعاونها، وعدم تفرقها، وعلى الوحدة الوطنية، ومصالح الشعب.

ثالثاً - الاختصاصات والإجراءات:

١- عنـد وفاة الملك تقوم الهيئة بالدعوة إلى مبايعـة ولي العهد ملكاً على البلاد وفقاً لنظام هيئة البيعة والنظام الأساسي للحكم.

٢- يختـار الملـك بعد مبايعته، وبعد التشـاور مع أعضاء الهيئة، واحـداً، أو اثنين، أو ثلاثة، ممن يراه لولاية العهد ويعرض هذا الاختيار على الهيئة، وعليها بذل الجهد للوصول إلى ترشـيح واحد من هؤلاء بالتوافق لتتم تسميته ولياً للعهد. وفي حالة عدم ترشيح الهيئة لأي من هؤلاء فعليها ترشيح من تراه ولياً للعهد.

٣- للملك في أي وقت أن يطلب من الهيئة ترشيح من تراه لولاية العهد. وفي حالة عدم موافقة الملك على من رشحته الهيئة، فعلى الهيئة التصويت على من رشحته وواحد يختاره الملك، وتتم تسمية الحاصل من بينهما على أكثر الأصوات ولياً للعهد.

٤- يجـب أن يتوافـر في المرشـح لولاية العهد مـا تنص عليه الفقـرة (ب) من المادة الخامسة من النظام الأساسي للحكم.

٥- يتم اختيار ولي العهد وفقاً لنظام هيئة البيعة، في مدة لا تزيد عن ثلاثين يوماً من تاريخ مبايعة الملك.

٦- تشـكل الهيئة مجلسـاً مؤقتاً للحكم من خمسة من أعضائها، ويتولى المجلس إدارة شؤون الدولة، بصفة مؤقتة في الحالات المنصوص عليها في نظام هيئة البيعة.

وفي كل الأحوال ليس لهذا المجلس أي صلاحية لتعديل النظام الأساسـي للحكم، أو هذا النظام، أو نظام مجلس الوزراء، أو نظام مجلس الشورى، أو نظام المناطق، أو نظام مجلس الأمن الوطني، أو أي من الأنظمة الأخرى ذات العلاقة بالحكم. وليس له حل مجلس الوزراء، أو مجلس الشورى، أو إعادة تكوينهما. وعلى المجلس خلال المدة الانتقالية المحافظة على وحدة الدولة، ومصالحها الداخلية والخارجية وأنظمتها.

٧- في حالة توافر القناعة لدى الهيئة بعدم قدرة الملك على مُمارسة سُلطاته لأسباب صحية، تقوم الهيئة بتكليف اللجنة الطبية المنصوص عليها في هذا النظام بإعداد تقريـر طبي عن الحالة الصحية للملك، فإذا أثبـت التقرير الطبي أن عدم قدرة الملك على مُمارسـة سُـلطاته تعدُّ حالة مؤقتة، فتقوم الهيئة بإعداد محضر إثبات لذلك وعندئذ تنتقل مباشـرة سـلطات الملك بصفة مؤقتة إلـى ولي العهد لحين

شفاء الملك. وعند وصول إخطار كتابي من الملك إلى رئيس الهيئة بأنه قد تجاوز الأسـباب الصحية التي لم تمكنه من ممارسة سلطاته، أو عند توافر القناعة لدى الهيئة بذلك، فعليها تكليف اللجنة الطبية المشار إليها بإعداد تقرير طبي عن حالة الملك الصحية، على أن يكون ذلك في مدة لا تتجاوز أربعاً وعشـرين ساعة. وإذا أثبت التقرير الطبي قدرة الملك على ممارسة سلطاته، فعلى الهيئة إعداد محضر إثبات لذلك، وعندئذ يستأنف الملك ممارسة سلطاته.

أما إذا أثبت التقرير الطبي أن عدم قدرة الملك على ممارسـة سـلطاته تعد حالة دائمة، فعلى الهيئة إعداد محضر إثبات لذلك، وعندئذ تدعو الهيئة لمبايعة ولي العهد ملكاً على البلاد، على أن تتم هذه الإجراءات وفقاً لنظام هيئة البيعة والنظام الأساسي للحكم في مدة لا تتجاوز أربعاً وعشرين ساعة.

٨- فـي حالـة توافر القناعة لـدى الهيئة بعدم قدرة الملك وولي عهده على ممارسـة سـلطاتهما لأسباب صحية، فعلى الهيئة تكليف اللجنة الطبية المنصوص عليها في هـذا النظام بإعداد تقرير طبي عن حالتهمـا الصحية، فإذا أثبت التقرير الطبي أن عدم قدرتهما على ممارسـة سـلطاتهما تعد حالة مؤقتة، فتقوم الهيئة بإعداد محضـر إثبات لذلك، وعندئذ يتولى (المجلس المؤقت للحكم) إدارة شـؤون الدولة ورعاية مصالح الشعب لحين شفاء أي منهما. وعند وصول إخطار كتابى من الملك أو ولي العهد إلى الهيئة بأنه قد تجاوز الأسباب الصحية التي لم تمكنه من ممارسة سلطاته، أو عند توفر القناعة لدى الهيئة بذلك فعليها تكليف اللجنة الطبية المشار إليهـا بإعداد تقريـر طبي عن حالته على أن يكون ذلك في مـدة لا تتجاوز أربعاً وعشـرين سـاعة، فإذا أثبت التقرير الطبي قدرة أي منهما على ممارسة سلطاته فعلى الهيئة إعداد محضر إثبات لذلك، وعندئذ يستأنف ممارسة سلطاته.

أما إذا أثبت التقرير الطبي أن عدم قدرتهما على ممارسـة سـلطاتهما تعد حالة دائمـة، فعلى هيئة البيعة إعداد محضر إثبات لذلك، وعندئذ يتولى المجلس المؤقت للحكم إدارة شؤون الدولة، على أن تقوم الهيئة خلال مدة لا تتجاوز سبعة أيام باختيار الأصلح للحكم من أبناء الملك المؤسس عبد العزيز بن عبدالرحمن الفيصل آل سعود وأبنـاء الأبناء، والدعوة إلى مبايعته ملكاً علـى البلاد وفقاً لنظام هيئة البيعة والنظام الأساسي للحكم.

٩- فـي حالة وفاة الملك وولي العهد في وقـت واحد تقوم الهيئة خلال مدة لا تتجاوز سبعة أيام باختيار الأصلح للحكم من أبناء الملك المؤسس عبدالعزيز بن عبدالرحمن

الفيصل آل سعود وأبناء الأبناء والدعوة إلى مبايعته ملكاً على البلاد وفقاً لهذا النظام والنظام الأساسي للحكم.

ويتولى المجلس المؤقت للحكم إدارة شؤون الدولة لحين مبايعة الملك.

١٠- تُكوَّن لجنة طبية من كل من:

١- المسؤول الطبي عن العيادات الملكية.

٢- المدير الطبي لمستشفى الملك فيصل التخصصي.

٣- ثلاثة من عمداء كليات الطب في المملكة تختارهم هيئة البيعة.

وتتولى اللجنة إصدار التقارير الطبية المشار إليها في نظام هيئة البيعة، ولها أن تستعين بمن تراه من الأطباء.

١١- يرأس الهيئة أكبر الأعضاء سناً من أبناء الملك المؤسس عبدالعزيز بن عبدالرحمن الفيصل آل سعود، وينوب عنه الذي يليه في السن من إخوته، وفي حالة عدم وجود أي منهم يرأس الاجتماع أكبر الأعضاء سناً من أبناء الأبناء في الهيئة.

١٢- اجتماعات الهيئة سرية، وتعقد اجتماعاتها بناء على موافقة الملك، ولا يحضرها إلا أعضاؤها وأمينها العام إضافة إلى من يتولى ضبط مداولات اجتماعاتها بعد موافقة الملك.

وللهيئة بعد موافقة الملك دعوة من تراه لتقديم إيضاحات أو معلومات وليس له الحق في التصويت.

١٣- لا يكون اجتماع الهيئة نظامياً إلا بحضور ثلثي أعضائها على الأقل بمن فيهم رئيس الهيئة أو من ينوب عنه.

ومع مراعاة ما ورد في النظام تصدر قراراتها بموافقة أغلبية أعضائها الحاضرين. وفي حالة التساوي يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع. ويجوز في الحالات الطارئة التي لا يتوافر فيها النصاب النظامي عقد اجتماعات الهيئة بحضور نصف أعضائها، وتصدر قراراتها بموافقة ثلثي الأعضاء الحاضرين.

١٤- يتم التصويت على قرارات هيئة البيعة عن طريق الاقتراع السري وفق نموذج يعد لهذا الغرض.

١٥- يعين الملك أميناً عاماً للهيئة يتولى استكمال إجراءات توجيه الدعوة لاجتماعاتها، والإشراف على إعداد محاضرها، وقراراتها، وإعلان بيانات اجتماعاتها وفق ما يقرره رئيس الهيئة.

وللأمين العام للهيئة بعد موافقة الملك الاستعانة بمن يراه.

ويعين الملك نائباً للأمين العام يتولى مهامه عند غيابه.

١٦- يتم تعديل أحكام نظام هيئة البيعة بأمر ملكي بعد موافقة هيئة البيعة.

وصدرت لائحة تنفيذية لنظام البيعة بموجب الأمر الملكي الكريم رقم (أ/١٦٤) وتاريخ ١٤٢٨/٩/٢٦هـ تحت مسمى «اللائحة التنفيذية لنظام هيئة البيعة». وفيما يلي مواد اللائحة:

المادة الأولى:

يتم تعيين أحد أبناء كل متوفى، أو معتذر، أو عاجز بموجب تقرير طبي من أبناء الملك المؤسس عبدالعزيز بن عبدالرحمن الفيصل آل سعود في هيئة البيعة للآتي:

أولاً: ١- يطلب الملك من أبناء المتوفى، أو العاجز، ممن أكملوا السابعة عشرة من العمر ترشيح اثنين أو ثلاثة منهم لعضوية الهيئة، ويقوم أبناء كل متوفى أو عاجز من أبناء الأبناء بترشيح أحدهم للمشاركة في تسمية المرشحين لعضوية الهيئة، وعليهم تسمية المرشحين خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تلقي طلب الترشيح.

وفي حالة انتهاء المدة دون الوصول إلى تسمية المرشحين لعضوية الهيئة يعين الملك من يراه منهم لعضوية الهيئة.

ويحرر الأمين العام للهيئة محضراً بما تم التوصل إليه.

وتسري على الاجتماعات التي تعقد والمحاضر التي تعد وفقاً لهذه الفقرة الضوابط والقواعد المنظمة لاجتماعات الهيئة.

٢- يكلف الملك من يراه من أبناء الملك المؤسس عبدالعزيز بن عبدالرحمن الفيصل آل سعود أو أبناء الأبناء لترشيح ثلاثة من أبناء المتوفى أو العاجز بموجب تقرير طلبي ليسمي الملك أحدهم لعضوية الهيئة، وله أن يحيل الترشيح إلى أبناء الملك المؤسس لترشيح واحد من المرشحين الثلاثة لعضوية الهيئة.

٣- يختار الملك في الأحوال كلها من يراه من أبناء المتوفى، أو المعتذر، أو العاجز، لعضوية الهيئة.

ثانياً: على من يعتذر من أبناء الملك المؤسس عبدالعزيز بن عبدالرحمن الفيصل آل سعود عن عضوية هيئة البيعة أن يخطر الملك كتابة بذلك مع ترشيح أحد أبنائه لعضوية الهيئة، وإذا لم يتضمن الإخطار ترشيح أي من أبنائه لعضوية الهيئة أو لم

يوافق الملك على من تم ترشيحه، يتم التعيين وفقاً لما ورد في الفقرة (أولاً) من هذه المادة.

وتسري أحكام هذه المادة على أبناء الأبناء وإن نزلوا.

المادة الثانية:

يجب أن يتوافر في عضو الهيئة، المعين وفقاً للفقرتين (٢)، (٣) من المادة الأولى من نظام هيئة البيعة، الآتي:

١- ألا يقل عمره عن اثنين وعشرين عاماً.

٢- أن يكون مشهوداً له بالصلاح والكفاية.

المادة الثالثة:

مع عدم الإخلال بما ورد في المادة الأولى من نظام هيئة البيعة تحدد مدة العضوية في الهيئة بأربع سـنوات غير قابلة للتجديد تبدأ من التاريخ المحدد في الأمر الملكي الصادر بتعيين العضو. واستثناء من ذلك يجوز التجديد لعضو الهيئة في حالة اتفاق إخوته على ذلك بعد موافقة الملك.

المادة الرابعة:

إذا أخل عضو الهيئة بواجبات العضوية، ومسؤولياتها يتم التحقيق في ذلك من قبل لجنة مكونة من ثلاثة من أعضاء الهيئة يختارهم رئيسها. وترفع اللجنة نتائج التحقيق للهيئة.

وإذا رأت الهيئة بموافقة ثلثي أعضائها إسقاط عضوية العضو المخل ترفع الأمر للملك لاتخاذ ما يراه.

المادة الخامسة:

إذا خلا محل أحد أعضاء هيئة البيعة يعين الملك بديلاً عنه، وفق المادتين الأولى والثانية من هذه اللائحة.

المادة السادسة:

عنـد وفاة الملك تعقد هيئة البيعة اجتماعاً بصفـة فورية للدعوة إلى مبايعة ولي العهد ملكاً على البلاد.

المادة السابعة:

إنفاذاً للمادة السابعة من نظام هيئة البيعة، يبعث الملك خلال الأيام العشرة التالية

لمبايعته ملكاً على البلاد، كتاباً إلى رئيس هيئة البيعة يتضمن من اختاره لولاية العهد لعرضـه على هيئة البيعة، أو الطلب من الهيئة ترشـيح من تـراه لولاية العهد، وعلى الهيئة تسمية مرشحها خلال عشرة أيام من تاريخ تسلمها كتاب الملك.

المادة الثامنة:

اجتماعات اللجنة الطبية سـرية، ويحضرها الأمين العـام للهيئة، وتعد تقاريرها الطبية في مقر الهيئة، وتعد سرية، ويوقع عليها جميع أعضاء اللجنة.

المادة التاسعة:

تسـلم التقارير الطبية التي تعدها اللجنة الطبية إلى رئيس هيئة البيعة في ظرف مختوم، ولا يتم الاطلاع عليها إلا في اجتماع الهيئة.

المادة العاشرة:

عنـد غياب عضوي اللجنة الطبية المنصوص عليهما فـي الفقرتين (١)، (٢) من المادة الرابعة عشرة من نظام هيئة البيعة أو خلو منصب أي منهما يحل محله المكلف بعمله.

أما فـي حالة غياب أحد عمداء كليات الطب المشـار إليهم في الفقرة (٣) فعلى الهيئة اختيار بديل عنه من بين عمداء كليات الطب الآخرين.

المادة الحادية عشرة:

يقوم الأمين العام تحت إشراف الهيئة بفرز الأصوات، وإعلان نتيجة التصويت.

المادة الثانية عشرة:

يرتبط الأمين العام للهيئة بالملك، وهو مسـؤول أمامه عن كافة الشـؤون المالية والإدارية للهيئة.

المادة الثالثة عشرة:

ينشـأ في الهيئة مركز للوثائق، يرتبط بالأمين العام، يتولى حفظ محاضر الهيئة، وجميع وثائقها، والتقارير ذات العلاقة بالهيئة وأعمالها. وتعد هذه الوثائق سرية.

المادة الرابعة عشرة:

يكون للهيئة ميزانية سنوية، ويتم الصرف منها حسب القواعد والتعليمات المعتمدة من الملك.

المادة الخامسة عشرة:

يعين الأمين العام لهيئة البيعة بمرتبة وزير، ويعين نائبه بالمرتبة الممتازة.

المادة السادسة عشرة:

يتم شغل وظائف الأمانة العامة لهيئة البيعة وفقاً للقواعد والإجراءات المتبعة في الديوان الملكي.

المادة السابعة عشرة:

يلتزم موظفو الهيئة ومن يستعين بهم الأمين العام للهيئة بالمحافظة على سرية المعلومات، والمداولات التي يطلعون عليها خلال عملهم بالهيئة.

وفي حالة الإخلال بهذا الالتزام تطبق على المخالف العقوبات المناسبة وفقاً لما تقضي به الأنظمة واللوائح.

المادة الثامنة عشرة:

يتم تعديل أحكام هذه اللائحة بأمر ملكي بعد موافقة هيئة البيعة.

وتلخيصاً لما سبق، يمكن القول إن هذا النظام يعد ركناً مهماً من أركان الحكم والإدارة بجانب النظام الأساسي للحكم ونظام مجلس الوزراء ونظام مجلس الشورى ونظام المناطق ويؤدي دوراً محورياً في سد الفراغ الدستوري في حالة عدم قدرة الملك أو ولي العهد عن ممارسة صلاحياتهما لأسباب صحية وفق التفصيلات الواردة في المادة الثانية عشرة من النظام.

٦/١ - نظام القضاء ونظام ديوان المظالم:

نصت المادة السابعة والأربعون من النظام الأساسي للحكم على مبدأ المساواة بين الأفراد في اللجوء إلى القضاء حينما أكدت أن «حق التقاضي» مكفول بين المواطنين والمقيمين في المملكة، ويبين النظام الإجراءات اللازمة لذلك» بهدف استقرار المجتمع والحفاظ على مكوناته ومكتسباته وحقوقه من خطر الاعتداء عليها. وتطبيقا لذلك صدر نظام المرافعات الشرعية بالمرسوم الملكي رقم م/٢١ وتاريخ ١٤٢١هـ وكذلك قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم بقرار مجلس الوزراء رقم ١٩٠ وتاريخ ١٤٠٩/١١/١٦هـ.

ولما كان حق التقاضي من الحقوق العامة والمبادئ الأساسية المكفولة للأفراد بموجب النظام الأساسي للحكم فان ممارسته تحتاج إلى سلطة تتولى الفصل في

المنازعــات التي قد تنشــأ بين الأفراد أو بينهم وبين الدولة، ولأهمية اســتقلال تلك الســلطة نص النظام الأساسي للحكم في المادة (٤٦) على أن القضاء سلطة مستقلة ولا ســلطان على القضاة في قضائهم لغير سلطان الشــريعة الإسلامية. ويتعين على المحاكم وفق المادة (٤٨) تطبيق أحكام الشــريعة الإسلامية على القضايا المعروضة أمامهــا. ولتعدد جهات التقاضي في المملكــة واختصاصات كل جهة؛ أوضح النظام الأساسي طريقة ترتيب التنظيمات القضائية وأن الأنظمة المختصة مناط بها تشكيل وتحديد اختصاصات وترتيب المحاكم على اختلاف أنواعها ودرجاتها. (المادتان ٥١ و٥٣).

وتطبيقاً لذلك صدر نظام القضاء، ونظام ديوان المظالم بالمرسوم الملكي رقم (م/٧٨) وتاريــخ ١٤٢٨/٩/١٩هـ، وتضمن النظامان مجموعة مــن الترتيبات الإدارية والتنظيمية للسلطة القضائية في الدولة، أبرزها ما يلي:

١/٦/١ - نظام القضاء - ويشمل الترتيبات الرئيسة التالية:

١- القضاة مســتقلون لا ســلطان عليهم في قضائهم لغير أحكام الشريعة الإسلامية والأنظمــة المرعية وليس لأحــد التدخل في القضاء، كمــا أن القضاة غير قابلين للعزل إلا في الحالات المبينة في النظام.

٢- يؤلف المجلس الأعلى للقضاء من رئيس يســمى بأمر ملكي وعشــرة أعضاء على النحو التالي:

أ - رئيس المحكمة العليا.

ب- أربعة قضاة متفرغين بدرجة رئيس محكمة استئناف يسمون بأمر ملكي.

ج - وكيل وزارة العدل.

د - رئيس هيئة التحقيق والادعاء العام.

هـ- ثلاثة أعضاء يتوافر فيهم ما يشترط في قاضي استئناف يسمون بأمر ملكي.

وتكون مدة خدمة رئيس المجلــس والأعضــاء المنصوص عليهم في الفقرتين (ب) و(هـ) أربع سنوات قابلة للتجديد.

٣- يتولى المجلس الأعلى للقضاء بشكل رئيس ما يلي:

- النظر في شؤون القضاة الوظيفية من تعيين وترقية وتأديب وندب وإعارة وتدريب ونقــل وإجازة وإنهاء خدمة وغير ذلك وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة وذلك بما يضمن استقلال القضاة.

- إصدار اللوائح المتعلقة بشؤون القضاة الوظيفية بعد موافقة الملك عليها.
- إصدار لائحة للتفتيش القضائي.
- إنشاء محاكم وفق الأسماء المنصوص عليها في المادة التاسعة من هذا النظام أو دمجها أو إلغاؤها وتحديد اختصاصها المكاني والنوعي بما لا يتعارض مع حكم المادة الخامسة والعشرين من هذا النظام وتأليف الدوائر فيها.
- الإشراف على المحاكم والقضاة وأعمالهم في الحدود المبينة في هذا النظام.
- تسمية رؤساء محاكم الاستئناف ومساعديهم من بين قضاة محاكم الاستئناف ورؤساء محاكم الدرجة الأولى ومساعديهم.
- إصدار قواعد تنظم اختصاصات وصلاحيات رؤساء المحاكم ومساعديهم.
- إصدار قواعد تبين طريقة اختيار القضاة وإجراءات وضوابط تفريغهم للدراسة.
- تنظيم أعمال الملازمين القضائيين.
- تحديد الأعمال القضائية النظيرة المطلوبة لشغل الدرجات القضائية.
- رفع ما يراه من المقترحات ذات الصلة بالاختصاصات المقررة له.
- إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام يتضمن الإنجازات التي تحققت والمعوقات ومقترحاته بشأنها ورفعه إلى الملك.

٤- يكون للمجلس الأعلى للقضاء ميزانية خاصة به تصدر وفق القواعد المتبعة لصدور الميزانية العامة للدولة، كما يكون له أمانة عامة ويختار المجلس الأمين العام من بين القضاة، ويعين في المجلس العدد الكافي من الباحثين والفنيين والإداريين، وللمجلس بقرار منه الاستعانة بمن يرى الاستعانة به ويشرف عليهم رئيس المجلس، ويصدر المجلس لائحة داخلية تنظم أعماله ومهماته.

٥- تتكون المحاكم مما يلي:

- المحكمة العليا.
- محاكم الاستئناف.
- محاكم الدرجة الأولى، وهي:

أ - المحاكم العامة.

ب- المحاكم الجزائية.

ج- محاكم الأحوال الشخصية.

د- المحاكم التجارية.

هـ - المحاكم العمالية.

وتختص كل منها بالمسائل التي ترفع إليها طبقاً لنظام القضاء، ونظام المرافعات الشرعية، ونظام الإجراءات الجزائية. ويجوز للمجلس الأعلى للقضاء إحداث محاكم متخصصة أخرى بعد موافقة الملك.

٦- تؤلف المحكمة العليا من رئيس وعدد كاف من القضاة بدرجة رئيس محكمة استئناف، وتكون تسمية الأعضاء بأمر ملكي بناء على اقتراح المجلس الأعلى للقضاء، وتباشر المحكمة العليا اختصاصاتها من خلال دوائر متخصصة بحسب الحاجة، تؤلف كل منها من ثلاثة قضاة باستثناء الدائرة الجزائية التي تنظر في الأحكام الصادرة بالقتل أو القطع أو الرجم أو القصاص في النفس أو فيما دونها، فإنها تؤلف من خمسة قضاة، ويكون لكل دائرة رئيس.

٧- تتولى المحكمة العليا - بالإضافة إلى الاختصاصات المنصوص عليها في نظام المرافعات الشرعية ونظام الإجراءات الجزائية - مراقبة سلامة تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية وما يصدره ولي الأمر من أنظمة لا تتعارض معها في القضايا التي تدخل ضمن ولاية القضاء العام، وذلك في الاختصاصات التالية:

- مراجعة الأحكام والقرارات التي تصدرها أو تؤيدها محاكم الاستئناف، بالقتل أو القطع أو الرجم أو القصاص في النفس أو فيما دونها.
- مراجعة الأحكام والقرارات التي تصدرها أو تؤيدها محاكم الاستئناف، المتعلقة بقضايا لم ترد في الفقرة السابقة أو بمسائل إنهائية ونحوها، وذلك دون أن تتناول وقائع القضايا، متى كان محل الاعتراض على الحكم ما يلي:

أ - مخالفة أحكام الشريعة الإسلامية وما يصدره ولي الأمر من أنظمة لا تتعارض معها.

ب- صدور الحكم من محكمة غير مشكلة تشكيلاً سليماً طبقاً لما نص عليه في هذا النظام وغيره من الأنظمة.

ج - صدور الحكم من محكمة أو دائرة غير مختصة.

د - الخطأ في تكييف الواقعة، أو وصفها وصفاً غير سليم.

٨- يكون للمحكمة العليا هيئة عامة برئاسة رئيس المحكمة وعضوية جميع قضاتها، وتتولى الهيئة العامة للمحكمة العليا ما يلي:

أ - تقرير مبادئ عامة في المسائل المتعلقة بالقضاء.

ب- النظر في المسائل التي ينص هذا النظام - أو غيره من الأنظمة - على النظر فيها من قِبَل الهيئة العامة.

٩- يكون في كل منطقة محكمة استئناف أو أكثر، وتباشر أعمالها من خلال دوائر متخصصة، تؤلف كل دائرة منها من ثلاثة قضاة، باستثناء الدائرة الجزائية التي تنظر في قضايا القتل والقطع والرجم والقصاص في النفس أو فيما دونها فتؤلف من خمسة قضاة، ولا تقل درجة القاضي في محكمة الاستئناف عن درجة قاضي استئناف، ويكون لكل دائرة رئيس، ويجوز إنشاء دائرة استئناف متخصصة أو أكثر في المحافظات التابعة للمنطقة التي فيها محكمة استئناف.

١٠- دوائر محاكم الاستئناف هي:

أ - الدوائر الحقوقية.

ب- الدوائر الجزائية.

ج- دوائر الأحوال الشخصية.

د- الدوائر التجارية.

هـ - الدوائر العمالية.

وتتولى محاكم الاستئناف النظر في الأحكام القابلة للاستئناف الصادرة من محاكم الدرجة الأولى، وتحكم بعد سماع أقوال الخصوم، وفق الإجراءات المقررة في نظام المرافعات الشرعية ونظام الإجراءات الجزائية.

تنشأ محاكم الدرجة الأولى في المناطق والمحافظات والمراكز بحسب الحاجة.

١١- تؤلف المحاكم العامة في المناطق من دوائر متخصصة، يكون من بينها دوائر للتنفيذ وللإثباتات الإنهائية وما في حكمها - الخارجة عن اختصاصات المحاكم الأخرى وكتابات العدل - وللفصل في الدعاوى الناشئة عن حوادث السير وعن المخالفات المنصوص عليها في نظام المرور ولائحته التنفيذية، وتتكون كل دائرة فيها من قاض فرد أو ثلاثة قضاة، وفق ما يحدده المجلس الأعلى للقضاء.

١٢- تؤلف المحكمة الجزائية من دوائر متخصصة هي:

أ - دوائر قضايا القصاص والحدود.

ب- دوائر القضايا التعزيرية.

ج- دوائر قضايا الأحداث.

وتشكل كل دائرة من ثلاثة قضاة، باستثناء القضايا التي يحددها المجلس الأعلى للقضاء فينظر فيها قاض فرد.

١٣- تؤلف محكمة الأحوال الشخصية من دائرة أو أكثر، وتكون كل دائرة من قاض فرد أو أكثر، وفق ما يحدده المجلس الأعلى للقضاء. ويجوز أن يكون من بينها دوائر متخصصة بحسب الحاجة.

١٤- تؤلف المحكمة التجارية والمحكمة العمالية من دوائر متخصصة، وتكون كل دائرة من قاضٍ فرد أو أكثر، وفق ما يحدده المجلس الأعلى للقضاء.

١٥- تؤلف المحكمة العامة في المحافظة أو المركز من دائرة أو أكثر، وتكون كل دائرة من قاضٍ فرد أو أكثر، وفق ما يحدده المجلس الأعلى للقضاء. ويجوز إنشاء دوائر متخصصة جزائية وتجارية وعمالية وأحوال شخصية في المحاكم العامة الواقعة في المراكز والمحافظات التي لم تنشأ فيها محاكم متخصصة، متى دعت الحاجة إلى ذلك، ويكون لهذه الدوائر اختصاصات المحاكم المتخصصة. ويحدد المجلس الأعلى للقضاء القضايا التي تختص بنظرها المحكمة العامة المكونة من قاضٍ فرد.

١٦- يشترط فيمن يولّى القضاء:

أ - أن يكون سعودي الجنسية بالأصل.

ب- أن يكون حسن السيرة والسلوك.

ج- أن يكون متمتعاً بالأهلية الكاملة للقضاء بحسب ما نص عليه شرعاً.

د- أن يكون حاصلاً على شهادة إحدى كليات الشريعة بالمملكة أو شهادة أخرى معادلة لها، بشرط أن ينجح في الحالة الأخيرة في امتحان خاص يعده المجلس الأعلى للقضاء.

هـ - ألاّ تقل سنه عن أربعين سنة (إذا كان تعيينه في درجة قاضي استئناف) وعن اثنتين وعشرين سنة (إذا كان تعيينه في إحدى درجات السلك القضائي الأخرى).

و - ألاّ يكون محكوماً عليه بجريمة مخلة بالدين أو الشرف، أو صدر في حقه قرار تأديبي بالفصل من وظيفة عامة، ولو كان قد رد إليه اعتباره.

١٧- درجات السلك القضائي هي:

ملازم قضائي، قاضي (ج) قاضي (ب) قاضي (أ)، وكيل محكمة (ب)، وكيل محكمة (أ)، رئيس محكمة (ب)، رئيس محكمة (أ)، قاضي استئناف، رئيس محكمة استئناف، رئيس المحكمة العليا، ويجرى شغل هذه الدرجات طبقاً لأحكام النظام.

تؤلف في المجلس الأعلى للقضاء إدارة للتفتيش القضائي من رئيس ومساعد وعدد كاف من القضاة المتفرغين يختارهم المجلس من بين قضاة محاكم الاستئناف ومحاكم الدرجة الأولى، وتتولى إدارة التفتيش القضائي ما يلي:

أ - التفتيش على أعمال قضاة محاكم الاستئناف ومحاكم الدرجة الأولى، وذلك لجمع البيانات التي تؤدي إلى معرفة كفايتهم ومدى حرصهم على أداء واجبات وظيفتهم.

ب- التحقيق في الشكاوى التي يقدمها القضاة، أو تقدم ضدهم في المسائل المتصلة بأعمالهم بعد إحالتها إليها من المجلس الأعلى للقضاء.

ويكون التفتيش والتحقيق بواسطة عضو قضائي درجته أعلى من درجة القاضي المفتش عليه أو المحقق معه، أو سابق له في الأقدمية إن كانا في درجة واحدة. ويحصل التحقيق والتفتيش في إدارة التفتيش القضائي أو بالانتقال إلى المحكمة بناءً على ما يقرره رئيس المجلس الأعلى للقضاء، ويجب إجراء التفتيش على أعضاء السلك القضائي مرة على الأقل ومرتين على الأكثر كل سنة.

١٨- يكون تأديب القضاة من اختصاص دائرة تشكل في المجلس الأعلى للقضاء من ثلاثة من القضاة أعضاء المجلس المتفرغين، وتصدر قراراتها بالأغلبية، ولا تكون نهائية إلا بعد موافقة المجلس عليها، ويرفع رئيس إدارة التفتيش القضائي أو من ينيبه الدعوة التأديبية - أمام دائرة التأديب - بطلب من رئيس المجلس الأعلى للقضاء إما من تلقاء نفسه أو بناء على اقتراح رئيس المحكمة التي يتبعها القاضي. ولا يقدم هذا الطلب إلا بناء على تحقيق جزائي أو إداري يتولاه أحد القضاة بشرط ألا تقل درجته عن قاضي استئناف يندبه رئيس المجلس الأعلى للقضاء، ويجب أن تشتمل صحيفة الدعوى على المخالفة والأدلة المؤيدة لها، وتصدر الدائرة قرارها بدعوة القاضي إلى الحضور أمامها، ويجوز لدائرة التأديب - بعد موافقة المجلس الأعلى للقضاء - أن تجرى ما تراه لازماً من التحقيقات، ولها أن تكلف أحد أعضائها للقيام بذلك، والعقوبات التأديبية التي يجوز توقيعها على القاضي هي اللوم بقرار من رئيس المجلس الأعلى للقضاء، وإنهاء الخدمة ويصدر بأمر ملكي.

١٩- مع عدم الإخلال بالأحكام المنصوص عليها في نظام القضاء، تتولى وزارة العدل الإشراف الإداري والمالي على المحاكم وكتابات العدل، وترفع وزارة العدل ما تراه من المقترحات أو المشروعات التي من شأنها رفع المستوى اللائق بمرفق العدالة، وينشأ في وزارة العدل مركز للبحوث ويؤلف من عدد كاف من الأعضاء المتخصصين لا يقل مؤهل أي منهم عن الشهادة الجامعية، ويتولى نشر الأحكام القضائية المختارة بعد موافقة المجلس الأعلى للقضاء.

٢٠- يكون إنشاء كتابات العدل، وتحديد دوائر اختصاصها وتكوينها بقرار يصدره وزير العدل. ويشرف رئيس كل كتابة عدل على كتاب العدل التابعين لها، وتختص كتابات العدل بتوثيق العقود وضبط الإقرارات فيما عدا الأوقاف والوصايا، ويجوز أن يعهد ببعض هذه الاختصاصات إلى الغير، وذلك وفق لائحة تصدر بقرار من وزير العدل بناء على موافقة المجلس الأعلى للقضاء.

٢١- يعد من أعوان القضاة كتاب الضبط، وكتاب السجل، والباحثون، والمحضرون، والمترجمون، والخبراء، وأمناء السر، ونحوهم، وتصدر لائحة بقرار من وزير العدل بعد الاتفاق مع رئيس المجلس الأعلى للقضاء تبين القواعد والإجراءات المنظمة لأعمالهم. ومع عدم الإخلال بما نص عليه نظام الخدمة المدنية من شروط التعيين، يشترط فيمن يعين من أعوان القضاة وموظفى المحاكم أن ينجح في امتحان تحدد إجراءاته وشروطه بقرار من وزير العدل بعد الاتفاق مع رئيس المجلس الأعلى للقضاء.

٢/٦/١ - نظام ديوان المظالم - ويشمل الترتيبات الرئيسة التالية:

١- ديوان المظالم هيئة قضاء إداري مستقلة، يرتبط مباشرة بالملك، ويكون مقره مدينة الرياض، ويتمتع قضاء الديوان وقضاته بالضمانات المنصوص عليها في نظام القضاء، ويلتزمون بالواجبات المنصوص عليها فيه.

٢- يتألف ديوان المظالم من رئيس بمرتبة وزير، ونائب رئيس أو أكثر، وعدد كاف من القضاة، ويلحق به العدد اللازم من الباحثين والفنيين والإداريين ونحوهم، ويتم تعيين نواب رئيس الديوان بأمر ملكي ممن تتوافر فيهم شروط شغل درجة رئيس محكمة استئناف.

٣- ينشأ في الديوان مجلس يسمى «مجلس القضاء الإداري» ويتكون من:

- رئيس ديوان المظالم رئيساً

- رئيس المحكمة الإدارية العليا عضواً
- أقدم نواب رئيس الديوان عضواً
- أربعة قضاة ممن يشغلون درجة قاضي استئناف يسمون بأمر ملكي أعضاء

٤- يتولى مجلس القضاء الإداري بالنسبة لديوان المظالم، اختصاصات المجلس الأعلى للقضاء الواردة في نظام القضاء، ويكون لرئيس مجلس القضاء الإداري بالنسبة لديوان المظالم الاختصاصات المقررة لرئيس المجلس الأعلى للقضاء، ويكون للمجلس أمانة عامة، ويختار المجلس الأمين العام من بين القضاة.

٥- تتكون محاكم ديوان المظالم من التالي:
- المحكمة الإدارية العليا.
- محاكم الاستئناف الإدارية.
- المحاكم الإدارية.

وتؤلف المحكمة الإدارية العليا من رئيس وعدد كاف من القضاة بدرجة رئيس محكمة استئناف، أم محاكم الاستئناف الإدارية فتؤلف من رئيس وعدد كافٍ من القضاة لا تقل درجتهم عن درجة قاضي استئناف. ويجوز لمجلس القضاء الإداري إحداث محاكم متخصصة أخرى بعد موافقة الملك.

٦- تباشر المحاكم اختصاصاتها من خلال دوائر متخصصة تكون على النحو التالي:
- دوائر المحكمة الإدارية العليا، من ثلاثة قضاة.
- دوائر محاكم الاستئناف الإدارية من ثلاثة قضاة.
- دوائر المحاكم الإدارية من ثلاثة قضاة، ويجوز أن تكون من قاضٍ واحد.

وتشكل دوائر محاكم الاستئناف الإدارية والمحاكم الإدارية من قبل مجلس القضاء الإداري بناء على اقتراح رؤساء المحاكم.

٧- تختص المحكمة الإدارية العليا بالنظر في الاعتراضات على الأحكام التي تصدرها محاكم الاستئناف الإدارية، إذا كان محل الاعتراض على الحكم ما يلي:

أ - مخالفة أحكام الشريعة الإسلامية، أو الأنظمة التي لا تتعارض معها أو الخطأ في تطبيقها أو تأويلها، بما في ذلك مخالفة مبدأ قضائي تقرر في حكم صادر من المحكمة الإدارية العليا.

ب- صدوره عن محكمة غير مختصة.

ج - صدوره عن محكمة غير مكونة وفقاً للنظام.

د - الخطأ في تكييف الواقعة، أو في وصفها.

هـ- فصله في نزاع خلافاً لحكم آخر سبق أن صدر بين طرفي الدعوى.

و - تنازع الاختصاص بين محاكم الديوان.

٨- تتولى محاكم الاستئناف الإدارية النظر في الأحكام القابلة للاستئناف الصادرة من المحاكم الإدارية، وتحكم بعد سماع أقوال الخصوم وفق الإجراءات المقررة نظاماً.

٩- تختص المحاكم الإدارية بالفصل فيما يلي:

أ - الدعاوى المتعلقة بالحقوق المقررة في نظم الخدمة المدنية والعسكرية والتقاعد لموظفى ومستخدمى الحكومة والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة المستقلة أو ورثتهم والمستحقين عنهم.

ب- دعاوى إلغاء القرارات الإدارية النهائية التي يقدمها ذوو الشأن، متى كان مرجع الطعن عدم الاختصاص، أو وجود عيب في الشكل، أو عيب في السبب، أو مخالفة النظم واللوائح، أو الخطأ في تطبيقها أو تأويلها، أو إساءة استعمال السلطة، بما في ذلك القرارات التأديبية، والقرارات التي تصدرها اللجان شبه القضائية والمجالس التأديبية. وكذلك القرارات التي تصدرها جمعيات النفع العام وما في حكمها المتصلة بنشاطاتها، ويعد في حكم القرار الإداري رفض جهة الإدارة أو امتناعها عن اتخاذ قرار كان من الواجب عليها اتخاذه طبقاً للأنظمة واللوائح.

ج - دعاوى التعويض التي قدمها ذوو الشأن عن قرارات أو أعمال جهة الإدارة.

د - الدعاوى المتعلقة بالعقود التي تكون جهة الإدارة طرفاً فيها.

هـ- الدعاوى التأديبية التي ترفعها الجهة المختصة.

و - المنازعات الإدارية الأخرى.

ز - طلبات تنفيذ الأحكام الأجنبية وأحكام المحكمين الأجنبية.

لا يجوز لمحاكم ديوان المظالم النظر في الدعاوى المتعلقة بأعمال السيادة، أو النظر في الاعتراضات على ما تصدره المحاكم - غير الخاضعة لنظام ديوان المظالم - من أحكام داخلة في ولايتها، أو ما يصدره المجلس الأعلى للقضاء ومجلس القضاء الإداري من قرارات.

١٠- يجــرى تعيين قضاة الديــوان، وترقيتهم، ونقلهم، وندبهــم، وتدريبهم، وإعارتهم، والترخيص بإجازاتهم، والتفتيش عليهم، وتأديبهم، وعزلهم، وإنهاء خدماتهم، وفقاً للإجراءات المقررة في نظام القضاء.

١١- يتولى رئيس الديوان الإشراف الإداري والمالى على الديوان، وله صلاحيات الوزير المنصوص عليها في نظام القضاء والأنظمة والقرارات المنفذة لها، وذلك بالنســبة إلى موظفى الديوان ومســتخدميه، وهو المرجع فيمــا يصدر من الديوان في هذا الشأن إلى مختلف الوزارات والجهات الأخرى.

٧/١ - نظام مجلس العائلة:

صدر نظام مجلــس العائلة بالأمر الملكي رقــم (أ/١٦١) وتاريخ ١١/٦/١٤٢١هـ، ويؤكد النظام بشــكل أساســي على المحافظة على كيان الدولة وأنظمة الحكم فيها، وعلى وحدة الأســرة المالكة، وتعاونها، وعدم تفرقهــا، وعلى الوحدة الوطنية، ورعاية مصالح الدولة ومصالح المواطنين.

خاتمة:

مما ســبق يتضح أن الأنظمة في أي دولة بمنزلة الضوابط والموجهات التي تحكم الجوانب السياســية والإدارية والاقتصادية والاجتماعيــة فيها، ذلك أن هذه الأنظمة تحدد هوية الدولة وســلطاتها التشــريعية والقضائية والتنفيذية، كما أنها تعمل على تطوير وتحسين الجوانب الإنسانية والتنظيمية والتشغيلية لجهازها، لهذا فإن تحديث وتطوير الأنظمة الأساســية في المملكة العربية الســعودية يعد دافعاً قوياً من دوافع التنمية الإدارية فيها. وذلك استجابة لما تتطلبه ظروف كل مرحلة من مراحل التطور، وبما يواكب المستجدات التي تعيشها الدولة وظروف تغيير بيئة العمل السعودي والتوجه الحكومي فيما يتصل بشــؤون تســيير العملية الإدارية، وإذا كانت ظروف الماضي قد أملــت على القائمين على التنمية في المملكة ضرورة البحث في التنظيمات والأنظمة وتجديدها، فإن ظروف العقد الأخير كانت أكثر إلحاحاً بالنسبة لإعادة النظر في كثير من الأنظمة، فلقد فرضت ظروف تغير المجتمع السعودي من جميع جوانبه السياسية والاقتصادية والاجتماعية من جهة وتحديات العولمة ومتطلبات فتح الأسواق والتبادل التجاري مع دول العالم وتقنيات الاتصالات وثورة المعلومات من جهة أخرى، أن تكون جهــود التنميــة موجهة في بعض جوانبها نحو مراجعة مجمــل أنظمة الدولة الإدارية والاجتماعية والاقتصادية بما يلبى احتياجات المواطنين في سياق الظروف الداخلية والعلاقات بالمجتمع الدولي والإقليمي والمحلي.

الفصل الثاني
تطور الإدارة الحكومية: المسار والتوجهات

مقدمة:

إنَّ التطوير في الجهاز الحكومي لا بد أن يُعنىَ بمصلحة المستفيدين، والعاملين، وترشيد التكلفة، وملاءمة الإجراءات وبساطتها، وسهولة مناولة العمليات والخدمات، وأن يكون قابلاً للقياس - ما أمكن - من أجل تحديد آثاره الموجبة والسالبة، وأن يحمل في طياته ميزة أو خاصية التنبيه لإعادة التطوير في الوقت المناسب. ولعل مما يساعد على حسن اختيار طرق ووسائل تطوير الجهاز الحكومي البدء بتوضيح وتحديد الأدوار التي تسند لتلك الأجهزة، ونطاق صلاحياتها ومسئولياتها، والتأكد من أن الدعم الذي تلقاه يفي بتحقيق الرسالة المطلوبة منها دون زيادة أو نقصان. ويشمل هذا التوجه إعادة النظر في الهيكلة التنظيمية للأجهزة الحكومية وإعادة النظر بالأدوار المسندة إليها، وإعادة توزيع القوى العاملة فيها من حيث العدد والنوعية والصلاحية وصولاً إلى تحقيق مبدأ «وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب». وتطوير الإدارة الحكومية لا ينبغي أن يكون هدفاً بحد ذاته؛ أي التطوير لمجرد التطوير أو لمجرد السير مع رياح التغيير، وإنما ينبغي أن يأتي التطوير وليد الحاجة والقناعة وإمكانية التنفيذ. كما ينبغي أن يكون التطوير الإداري موجهاً بالأولويات التنموية في البلاد المعنية. والمملكة العربية السعودية لم تحقق ما وصلت إليه من قفزات تنموية مشهودة إلا بتوفيق من الله ثم بتمسكها بمبدأ أن يكون التغيير بسبب حاجة تنموية، وأن يكون مدروساً، وأن يكون هناك تصور عام وتوقع لتأثيراته المختلفة في أوجه التنمية الوطنية الشاملة والمستفيدين من هذه التنمية.

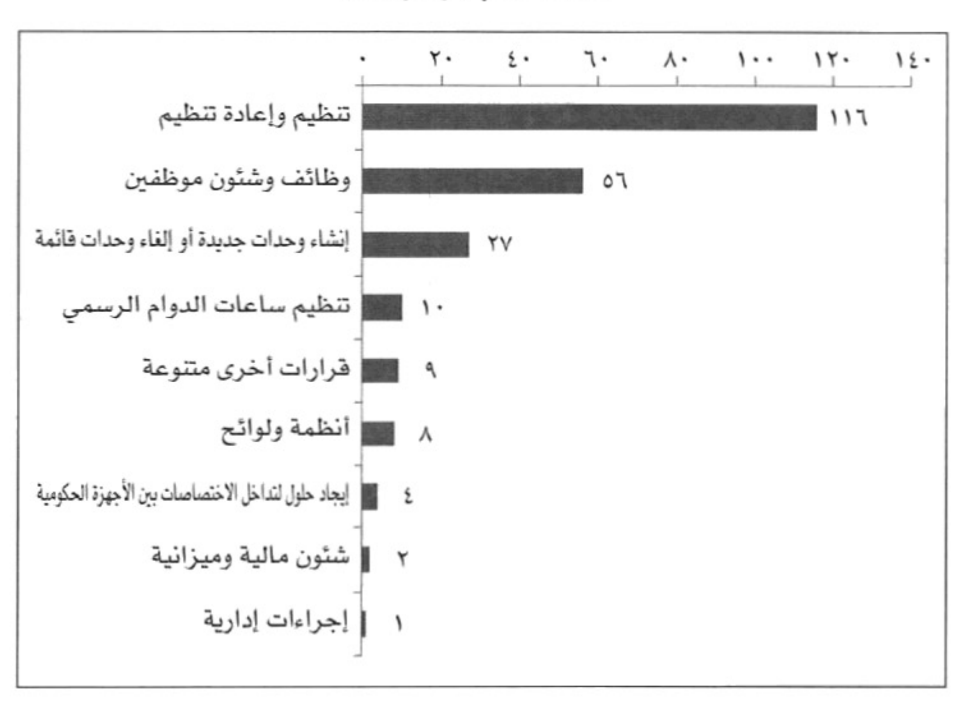
١/٢ - تطوير المنظومة الإدارية في إطار أولويات التنمية الوطنية:

وفي سياق تطوير منظومة الجهاز الحكومي تقوم عدة جهات حكومية بأدوار بارزة في هذا الشأن. فوزارة الخدمة المدنية معنية وفق قرار إنشائها بتقديم الدراسات والتوصيات المتعلقة بتجديد الجهاز الحكومي وإعادة الهيكلة فيه بما يلائم خطط التنمية الشاملة في البلاد ويعينها على تحقيق الأهداف التنموية المرسومة لها. وفي مجال الهيكلة الإدارية قامت اللجنة العليا للإصلاح الإداري منذ إنشائها في عام ١٣٨٣هـ (١٩٦٣م) ببذل جهود مقدرة لتنظيم الأجهزة المركزية الرئيسية أسفرت عن إنجاز (٣٦٢) دراسة إدارية متخصصة تبلورت في إصدار (٢٣٣) قراراً بشأن الموضوعات التي عرضت عليها المتعلقة بتنظيم أو إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية أو الوظائف وشؤون الموظفين أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة، وغيرها (الشكل رقم ٢). وقد استطاعت اللجنة التي يعد دراساتها معهد الإدارة العامة إعادة

تنظيم (٦٣) جهازاً حكومياً بشكل شامل، وتنظيم (٢٤) جهازاً حكومياً تنظيماً جزئياً في بعض جوانبها الإدارية إضافة إلى ما اعتمد لها من تنظيم شامل في مرحلة سابقة، وتنظيم (١٧) جهازاً حكومياً تنظيماً جزئياً في بعض جوانبها الإدارية ممن لم تحظ بتنظيم شامل.

الشكل (٢)

القرارات الصادرة عن اللجنة العليا للإصلاح الإداري خلال الفترة من عام ١٣٨٣هـ إلى ١٤١٥هـ حسب موضوعاتها



أما في مجال القوى العاملة فقد برز اهتمام الدولة بهذا الجانب من خلال النقاط الرئيسة التالية:

٢/١/١ - التعليم العام:

تبذل المملكة جهوداً جبارة تهدف إلى بناء الوطن، وإعداد المواطن الصالح المتسلح بالعلم والمعرفة. ولقد أثمرت تلك الجهود على أرض الواقع، فعم نور العلم جميع

أرجاء الوطن، واستنارت عقول أفراده حتى غدت قادرة على التعامل مع الثورة المعرفية العالمية الحديثة دون صعوبة أو تعقيد، منفتحة على العالم بخطى ثابتة تهدف إلى الاستفادة والمنافسة في الجهود التطويرية التي تبذلها الأمم للوقوف على عتبة مرحلة جديدة من السعي الحثيث نحو تطوير النظم والمنظومات التعليمية.

وعلى الرغم من هذه المرتبة التي بلغتها جهود الدولة في نشر العلم والمعرفة والقضاء على الأمية بجميع أشكالها، إلا أن عجلة التطوير والبحث عن الكمال لا تقف عند حد معين، بل تستمر ما استمرت الأمة في التنامي والتقدم، ولذلك جاء توجيه خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - حفظه الله - حين التقى المسئولين عن التعليم في شهر رجب من العام ١٤٢٦هـ بقوله: «أتمنى أن تحملوا هذه المسئولية بجد واجتهاد وتحسوا بمسئوليتكم، وأعتقد أن هذه، إن شاء الله، فيكم، بيد أني أتمنى أن تزداد هذه المسئولية، وأن تربوا أجيالنا الحاضرة والمستقبلة على الخير وعلى العدل والإنصاف، وخدمة الدين والوطن بصبر وعمل».

وهو أيضاً ما تطلع إليه المغفور له بإذن الله صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز آل سعود، ولي العهد ونائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران والمفتش العام الذي قال: «نحن اليوم على أعتاب تحول جديد في تأكيدنا وحرصنا على أن نخوض تجربة نوعية في تطوير برامجنا وخططنا وكوادرنا البشرية وتجهيزاتنا الفنية بما يحقق هدف الارتقاء بنوعية التعليم والتدريب والارتقاء بجودة المخرجات في جميع المؤسسات التعليمية والتدريبية».

ومن هنا أتت الموافقة السامية على مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام في ١٤٢٨/١/٢٤هـ الذي جاء تحقيقاً لرؤيته يحفظه الله في أن التعليم هو الأساس لبناء اقتصاد معرفي يسهم في الوصول بالمملكة العربية السعودية إلى مصاف الدول المتقدمة وتحقيق المشاركة المستقبلية للنشء في بناء مجتمع متقدم في جميع المجالات.

وتتمثل أهداف مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام في التالي (موقع تطوير الإلكتروني على شبكة الإنترنت، ١٤٣٣هـ):

١- بناء معايير عالمية لمختلف جوانب العملية التعليمية وعناصرها.

٢- تطوير نظام متكامل لتقويم التعليم وقياس مستوى الجودة.

٣- تطوير مختلف عناصر العملية التعليمية ويشمل ذلك:

أ- تطوير المناهج التعليمية بمفهومها الشـامل لتستجيب للتطورات العلمية والتقنية الحديثة، وتلبي الحاجات القيمية والمعرفية والمهنية والنفسية والبدنية والعقلية والمعيشية لدى الطالب والطالبة.

ب- إعـادة تأهيل المعلمين والمعلمات، وتهيئتهم لأداء مهامّهم التربويّة و لتعليميّة بما يحقّق أهداف المناهج التعليميّة المطوّرة.

ج- تحسـين البيئـة التعليمية و تأهيلها و تهيئتها لإدمـاج التقنية والنموذج الرقمي للمنهج؛ لتكون بيئة الفصل والمدرسة بيئة محفزة للتعلّم من أجل تحقيق مستوى أعلى من التحصيل والتدريب.

د- تعزيـز القدرات الذاتية والمهارية والإبداعية وتنمية المواهب والهوايات وإشـباع الرغبات النفسية لدى الطلاب والطالبات، وتعميق المفاهيم و الروابط الوطنيّة والاجتماعيّة من خلال الأنشطة غير الصفية بمختلف أنواعها.

ويسعى المشروع إلى تطوير التعليم من خلال تنفيذ أربعة برامج رئيسة هي:

١- برنامج تطوير المناهج التعليمية.

٢- برنامج إعادة تأهيل المعلمين والمعلمات.

٣- برنامج تحسين البيئة التعليمية.

٤- برنامج دعم النشاط غير الصفي.

٢/١/٢- التعليم العالي:

تبرز جهود الدولة في هذا المجال في التوسع المطرد في إنشاء الجامعات، إذ بلغ عددها (٣٥) جامعة، منها (٢٥) جامعة حكومية و(٨) جامعات أهلية بالإضافة إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والجامعة العربية المفتوحة فرع المملكة العربية السعودية بعد أن كان عددها لا يزيد على سبع جامعات منذ أعوام قليلة خلت. كما حدث تغيير كبير في انتشار الجامعات على المستوى الجغرافي للمملكة، حيث بلغ عدد المحافظات التي تضم جامعات أو كليات جامعية (٨٠) محافظة بعد أن كانت موزعة في (١٧) محافظة. ولعل من أهم الجهود في هذا المجال تبنّي مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق) وذلك بوضع خطة تنموية طموحة طويلة الأمد للتعليم العالي (١٤٢٦هـ - ١٤٥٠هـ). ويتمثل الهدف العام للمشروع في الارتقاء بكفاءة نظام التعليم العالي (الكفاءة الداخلية والمواءمة الخارجية)، وذلك من خلال إعداد خطة مستقبلية عملية طويلة المدى (٢٥ سنة) ذات رؤية مستقبلية

طموحة ورسالة واضحة، ومجموعة من القيم المؤثرة، ومعايير لتقويم الإنجاز تحدد توجهات نظام التعليم العالي، وأنماطه، ونوعية مخرجاته، وأساليب تمويله، مع تحديد آليات تنفيذ الدراسات التي سيتضمنها مشروع إعداد الخطة، وتتضمن الخطة تفصيل الغايات، والأهداف، والإستراتيجيات المطلوبة لصياغة مستقبل هذا القطاع التنموي المهم.

وتتمثل الأهداف التفصيلية للمشروع في التالي (آفاق: الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية) :

- تحديد الغايات المستقبلية، والأهداف المرحلية والإستراتيجية لنظام التعليم العالى. ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لصياغة مستقبل قطاع التعليم العالي باعتباره قطاعاً تنموياً مهماً.
- تحديد مجموعة من البرامج (خطط مرحلية خمسية) وآليات التنفيذ المناسبة لها لمعالجة القضايا الأساسية للنظام بصورة مرحلية تساعد على إجراء عملية التطوير المستمرة والدائمة للخطة المستقبلية، إضافة إلى وضع آلية تسمح بأن تتبنى مؤسسات التعليم العالي أسلوب التخطيط الإستراتيجى لمساندة عملية تطبيق الخطة المستقبلية.
- تحقيق الاستغلال الأمثل والأكفأ للموارد المالية والبشرية في مؤسسات التعليم العالي.
- تشجيع البحث العلمي وتوثيق العلاقات التبادلية مع مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص لرفع مستوى المساندة المالية للإنفاق على أنشطة البحوث التطبيقية والتطوير التقني، وإنشاء كراسي البحث العلمي المتخصصة، وتوثيق العلاقة التبادلية مع القطاع الخاص في كل ما يخدم عملية التنمية الشاملة في المملكة.

٣/١/٢- الابتعاث الخارجي:

تواجه الحركة التعليمية في المملكة العربية السعودية الكثير من التحديات في مجال إيجاد الكوادر البشرية المؤهلة لسد حاجة سوق العمل وفق النظم والمعايير العالمية، ولا شك أن قطاع التعليم العالي في المملكة يعتبر عنصراً أساسياً في تغذية الحركة التعليمية، إذ يسعى بكل الإمكانيات التي وفرتها له الدولة لمنافسة نظرائه في الدول المتقدمة ووضع القواعد المنظمة لتلك المنافسة، وذلك لمواكبة التغير الذي طرأ على التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين، والتحديات الكثيرة التي يمر بها مثل

ازدياد الأصوات المطالبة برفع جودة التعليم واعتماد المعايير الأكاديمية العالمية التي تعمل على رفع مستوى الخريجين وقدرتهم على المنافسة في سوق العمل التي أصبحت في عالمنا اليوم الهم الشاغل للمسئولين عن قطاعات التعليم والتدريب، ولاسيما بعد أن العالم أصبح قرية صغيرة يمكن التنافس فيها على استقطاب الأيدي العاملة الماهرة والمدربة.

ومن أبرز التحديات التي تواجه البلاد المعيار الأكاديمي العالمي، التنافس العالمي، التوسع في الجامعات السعودية، وكذلك ازدياد أعداد الخريجين والحاجة الماسة إلى الخريجين من حملة الدراسات العليا.

ولمواجهة هذه التحديات وحرصاً من الدولة على التنمية المستدامة للموارد البشرية في المملكة؛ أطلق خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود مبادرته باستحداث برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي، لكي يكون رافداً مهماً وأساسياً لدعم الجامعات السعودية والقطاعين الحكومي والخاص، إذ أصدر أمره الكريم رقم (٥٣٨٧/م ب) وتاريخ ١٤٢٦/٤/١٧هـ بإطلاق برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي.

وقد تم العمل على ابتعاث مجموعة من الطلاب والطالبات إلى الولايات المتحدة الأمريكية، ثم تمت توسعة قاعدة دول الابتعاث حتى أصبحت تشمل جميع الدول المتقدمة بما فيها اليابان والصين وكوريا الجنوبية ودول أوروبا الغربية وكندا وأستراليا ونيوزيلندا.

ويقوم البرنامج بابتعاث الطلاب والطالبات السعوديين إلى أفضل الجامعات العالمية في مختلف دول العالم لمواصلة دراساتهم في مراحل التعليم التالية:

١ - مرحلة البكالوريوس.

٢ - مرحلة الماجستير.

٣ - مرحلة الدكتوراه.

٤ - مرحلة الزمالة الطبية.

وقد تم تحديد التخصصات المطلوبة وأعداد المبتعثين بناء على حاجة الوزارات والمؤسسات الوطنية والقطاع الخاص بما يتوافق مع سوق العمل واحتياجات المناطق والمحافظات والجامعات والمدن الصناعية، إذ يهتم البرنامج بتأهيل الشباب السعودي

للقيام بدوره في التنمية في مختلف المجالات في القطاعين العام والخاص. وتتمثل رسالة البرنامج في التالي:

تنمية وإعداد الموارد البشرية السعودية وتأهيلها بشكل فاعل لكي تصبح منافساً عالمياً في سوق العمل ومجالات البحث العلمي ورافداً أساسياً في دعم الجامعات السعودية والقطاعين الحكومي والخاص بالكفاءات المتميزة.

أما أهداف البرنامج فتتمثل في التالي (موقع وزارة التعليم العالي الإلكتروني على شبكة الإنترنت، ١٤٣٣هـ):

- ابتعاث الكفاءات السعودية المؤهلة للدراسة في أفضل الجامعات في مختلف دول العالم.
- العمل على إيجاد مستوى عالٍ من المعايير الأكاديمية والمهنية من خلال برنامج الابتعاث.
- تبادل الخبرات العلمية والتربوية والثقافية مع مختلف دول العالم.
- بناء كوادر سعودية مؤهلة ومحترفة في بيئة العمل.
- رفع مستوى الاحترافية المهنية وتطويرها لدى الكوادر السعودية.

ووفقاً لبيان وزارة المالية بمناسبة صدور الميزانية العامة للدولة ١٤٣٤/١٤٣٣هـ سيستمر برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي (المرحلة الأولى والثانية)، كما صدرت توجيهات خادم الحرمين الشريفين ـ حفظه الله ـ رقم (أ/٢٢) وتاريخ ١٤٣٢/٣/٢٠هـ بضم جميع الدارسين على حسابهم الخاص لعضوية البعثة، ويصل عدد الطلبة والطالبات والموظفين الدارسين في الخارج إلى أكثر من (١٢٠) ألف طالب وطالبة ومرافقيهم البالغ عددهم أكثر من (١٣٧) ألف مرافق. ويتوقع أن يصل إجمالي نفقات المبتعثين الذين تشرف عليهم وزارة التعليم العالي في نهاية العام المالي ١٤٣٤/١٤٣٣هـ إلى نحو عشرين مليار ريال (بيان وزارة المالية بمناسبة صدور الميزانية العامة للدولة للعام المالي ١٤٣٤/١٤٣٣هـ، ١٤٣٣هـ).

٤/١/٢- التدريب والتوظيف:

يظهر اهتمام الدولة بعملية التدريب والتوظيف من خلال الجوانب الرئيسة التالية:

١- النظر إلى التدريب على أنه رافد أساسي للتعليم في سد الاحتياجات الملحة للتنمية

الوطنية من القوى العاملة المدربة، ويبرز في هذا الحقل بشكل أساس دور كل من معهد الإدارة العامة، والمؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني، وصندوق تنمية الموارد البشرية، ولجنة التدريب والابتعاث بوزارة الخدمة المدنية.

٢- الاهتمام بأوضاع سوق العمل والتخطيط للقوى العاملة من خلال جهود وزارة العمل المعاد تنظيمها مؤخراً والتي يدخل في اختصاصها إجراء الدراسات المعمقة حول أوضاع القوى العاملة من حيث العرض والطلب عليها والمهارات المتوافرة والمطلوبة، وتوزيع هذه القوى بين المؤسسات المختلفة في القطاعين العام والخاص وفقاً للاحتياج.

٣- الاهتمام برعاية الموظف العام وتطوير أدائه، وذلك من خلال دور مجلس الخدمة المدنية الذي يدخل في اختصاصه إصدار أنظمة ولوائح الخدمة المدنية، ورعايتها بالتطوير والتحديث، ودراسة الرواتب والأجور والبدلات والحوافز واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

٤- رفع كفاءة أداء الوظيفة العامة المدنية، وذلك لتكون أداة فعالة والعمل من خلال الدور الفاعل لوزارة الخدمة المدنية في تنفيذ توجهات الدولة الرامية إلى مضاعفة الاهتمام بالوظيفة العامة، ومساندة جهود التنظيم الإداري، وتوسيع البرامج الإصلاحية والتدريبية الموجهة لرفع كفاءة الموظفين.

٢/٢ - تطوير المنظومة الإدارية في إطار مشاركة المستفيدين في وضع السياسات والتوجهات العامة:

إن تطوير وإصلاح المنظومة الإدارية في المملكة لم يقتصر على جهود الإصلاح المبرمج للأجهزة الحكومية بل تعداه إلى أسلوب مشاركة المستفيدين وهم قطاعات متعددة.

إن مبدأ استشارة القطاعات العريضة في المجتمع في الأمور التنموية التي تمس حياتها اليومية وإشراكها في رسم السياسات المتعلقة بها ثابت في الدين الإسلامي الحنيف منذ إشراقة أيامه الأولى، وقد قال الله تعالى في محكم كتابه: «وشاورهم في الأمر» (سورة آل عمران الآية ١٥٩) وكما قال تعالى: «وأمرهم شورى بينهم» (سورة الشورى من الآية ٣٨). وليس غريباً أن تلتقي حديثاً نظريات الإدارة في المجتمعات الأخرى مع هذا المبدأ، إذ نجد في التاريخ المعاصر للإدارة مبادئ مثل الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، الإدارة الديمقراطية، إدارة الجودة الكلية، وكلها تصب في مفهوم

مبدأ «المشورة في الإدارة الإسلامية». والمملكة العربية السعودية منذ الأيام الأولى لتأسيسها على يد الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود، يرحمه الله، اعتنت بمجالس الشورى، إذ أنشئ أولها في عام ١٣٤٣هـ، وأنشئ أحدثها في عام ١٤١٢هـ.

ولا شك أن استئثار الأجهزة الحكومية برسم السياسات واتخاذ القرارات بمعزل عن التعرف على رؤية قطاعات المجتمع العريضة تسلب هذه السياسات والقرارات ميزة تقبلها والعمل على إنجاحها عند التنفيذ. وتؤكد البحوث التي أجريت في هذا المجال كما يؤكد منظرو التغيير بوجه عام أن التشاور واستطلاع الرؤى يُمهّد الأرضية الصالحة لتبني وتنفيذ السياسات والقرارات حين اتخاذها.

إنَّ صور المشاركة في إدارة شؤون الدولة تبرز بشكل رئيس من خلال مجلس الشورى، إذ يتم اختيار أعضاء المجلس من فئات مختلفة من جمهور الشعب السعودي تجمع بينهم الكفاءة والخبرة والتأهيل العلمي، وينتمي بعضهم إلى القطاع الخاص وبعضهم كان له خبرة سابقة في جهاز الدولة والبعض الآخر من مراكز الأبحاث أو من له باع طويل في الجانب الأكاديمي في الجامعات. وبالتالي ستعكس آراؤهم ما يتمتعون به من خلفيات ثقافية واجتماعية واقتصادية وعلمية مما يجعل القرارات التي يتخذونها مراعية لكل الأحاسيس والمشاعر والتطلعات المستقبلية لسير التنمية في مختلف جوانبها، مراعية للواقع والتطلعات الممكنة في ظل المتغيرات المستقبلية التي يعيشها العالم.

إن صفة (الشورى) في قرارات المجلس تجعلها بحكم النظام مساوية لرأى مجلس الوزراء في حال تعارضها مع رأى مجلس الوزراء، وبالتالي فإنها في حالة التباين في شأن من الشؤون ترفع للملك الذي له إقرار ما يراه مناسباً وفق المادة (١٧) من نظام مجلس الشورى.

ومن ناحية أخرى يعتبر نظام المناطق أسلوباً من أساليب المشاركة في الإدارة المحلية، وهو يهدف فيما يهدف إلى مشاركة أكبر عدد ممكن من المواطنين ممن لهم دراية بحاجات المواطنين وقدرة على المشاركة في رفع مستوى الأداء في الأجهزة الحكومية في مختلف المناطق وتطويرها بما يتواكب مع التطور الذي تشهده المملكة، وذلك يتم من خلال مجالس المناطق والمجالس المحلية إضافة إلى المجالس البلدية، التي تعمل على كل ما من شأنه رفع مستوى الخدمات في المنطقة على مستوى المحافظات والمراكز وما يتبعها من قرى وهجر. ومنه يتضح حجم المشاركة وحجم تعدد الآراء ومجال استيعابها؛ الأمر الذي يُفسح المجال واسعاً لتعدد الآراء وللحوار ومن ثمَّ الوصول إلى الرأي الراجح في الموضوعات المطروحة.

٢/٣ - تطوير المنظومة الإدارية في إطار الأداء المؤسسي:

إن توجه المنظور الكلي لقياس الأداء وتقييمه والمساءلة عنه وتطويره داخل الجهاز الحكومي يتم استناداً إلى أمرين مهمين: أولهما، أن المؤسسة الحكومية أو الجهاز الحكومي تم إيجادها لتقدم نتيجة جهود مجمل العاملين بها خدمات لمجمل المستفيدين منها وليس لأفراد بعينهم. وثانيهما، أن الإصلاح الإداري الذي يستهدف التجديد المؤسسي يكون كلياً حينما ينطلق من قياس كلي وتقييم ومساءلة كلية. هذا فضلاً عن أن القياس الكلي للأداء، ثم التجديد الكلي للجهاز الإداري يشمل أفراد ذلك الجهاز بالضرورة ولا يكون العكس صحيحاً لو أن التجديد أخذ المدخل الفردي لقياس الأداء والإصلاح الإداري إذ من المحتمل في هذه الحالة والشواهد على ذلك كثيرة أن الإصلاح أو التجديد لن يعم جميع أفراد الجهاز الإداري المعني.

ولا بد من التذكير في هذا المقام إلى الصعوبة التي تكتنف إيجاد وتطبيق معايير موضوعية وعملية لقياس الأداء المؤسسي لأسباب عديدة منها: صعوبة توافر الموضوعية في قياس الأمور غير القابلة للحساب، مثل: جودة الخدمات المقدمة للمواطن. والاختلاف حول مفاهيم القياس وحدوده (مثلاً: كفاءة الأداء، جودة الأداء، فاعلية الأداء). ويضاف لذلك مقاومة الطبيعة البشرية للتقييم والقياس بشكل عام. وتشير الدراسات والبحوث في مجال تقييم الأداء إلى أنه كلما ابتعد التقييم عن الأوصاف الملازمة للأفراد، وتم التركيز على نتائج الأعمال، زادت مقبولية تقييم الأداء وسهل تبيان وتبني الإصلاح الإداري الناجم عنه. وتبقى الحقيقة التي ينبغي مواجهتها: أن تقييم أداء العاملين وأداء البرامج والمشروعات يحتاجان إلى مزيد من الدراسات والبحوث وصولاً إلى إرسائها على أرضية ثابتة تنظيراً وتطبيقاً.

ويجدر التنويه في هذا الصدد بما تم اعتماده حديثاً من ترتيبات تنظيمية بشأن (قياس الأداء)، إذ صدر مؤخراً قرار مجلس الوزراء رقم (١٨٧) وتاريخ ١٤٢٩/٧/٤هـ باعتماد إنشاء (مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية) استناداً إلى دراسات مستفيضة أعدّتها اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري. وقد تم إنشاؤه في معهد الإدارة العامة (في المرحلة الأولى ومدتها خمس سنوات) ويرتبط مباشرة بمدير عام المعهد. وأُسند للمركز قياس أداء الأجهزة الحكومية باعتباره هدفاً رئيساً من خلال استخراج مؤشرات أداء سنوية تعكس إنتاجية وأداء هذه الأجهزة. وتضمن قرار إنشاء المركز أن يتم فصله في المرحلة الثانية عن معهد الإدارة العامة وربطه تنظيمياً برئيس مجلس الوزراء باعتباره جهازاً مستقلاً. ويتناول الفصل الثالث بشيء من التفصيل نشأة وأهداف ومهام واختصاصات المركز.

٤/٢ - تطوير المنظومة الإدارية في إطار الآليات المستحدثة لتحسين الأداء:

إن استخدام الآليات المستحدثة لبعث الحيوية في الأداء يساعد على تجديد المنظومة الإدارية الحكومية بما يضيفه من أساليب غير تقليدية في الأداء، مثل: إدخال مقاييس موضوعية للأداء تكون أساساً للمقارنة والمساءلة، وتنفيذ بعض الأعمال الحكومية عن طريق التعاقد مع مؤسسات القطاع الخاص، وإيجاد وسائل لتمكين المستفيدين من الخدمات الحكومية من الرقابة عليها واقتراح تطويرها، وتطبيق نظم توثيق ومعايرة الجودة وإدارة الجودة الشاملة في إنتاج البضائع والخدمات ومناولتها للمستفيدين منها، والجوائز التنافسية المرتبطة بالأداء المؤسسي. والمملكة العربية السعودية لها تجارب في بعض الميادين المذكورة منها:

١- إعادة هيكلة أجهزة القضاء والتحقيق وفض المنازعات بأمر ملكي بناء على دراسات متعمقة أجرتها اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، وأوجب على هذه الأجهزة مسارات عمل وتوجهات جديدة، كما أوجب تقييم أداء المنفَّذ من البرامج والنشاطات بأسلوب جديد قوامه التحليل والمقارنة والمساءلة. وقد سبقت الإشارة إلى ذلك بالتفصيل في الفصل الأول من هذا الكتاب.

٢- قيام بعض أجهزة الدولة بتنفيذ بعض المهام المطلوبة منها عن طريق إسنادها لمؤسسات القطاع الخاص بالتعاقد، مثل أنشطة البلديات، والموانئ، والطرق، والمياه.

٣- تتبع بعض الأجهزة الحكومية ومنها وزارة الصحة، ووزارة المياه والكهرباء، وجامعة الملك سعود، وهيئة المواصفات والمقاييس والجودة، ومعهد الإدارة العامة أسلوب «إدارة الجودة الشاملة» في جوانب محددة وحيوية من أعمالها.

٤- إثراءً لروح المنافسة الشريفة بين المنظمات الحكومية في المنطقة الشرقية، جاءت جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز في عام ١٤٢٢هـ من أجل تطوير الأداء للوصول إلى التميز بهدف تقديم خدمات أفضل للمستفيدين لتلبية احتياجاتهم ولرفع حالة الرضا لديهم. وتهدف الجائزة إلى تطوير أداء المنظمات الحكومية بالمنطقة الشرقية من خلال (دليل جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز، ١٤٣٣هـ):

- تطوير أداء قياداتها الإدارية العليا.
- زيادة الوعي لدى المنظمات الحكومية بأهمية التميز في الأداء.

- توظيف تقنية المعلومات في أداء عملياتها.
- الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- تفعيل التنظيم والإجراءات الإدارية.
- تنمية الموارد البشرية.
- تفعيل قنوات التواصل مع المجتمع.
- زيادة الوعي لدى المنظمات الحكومية بأهمية بيئة العمل.
- التأكيد على أهمية الأخذ بمبادئ الثقافة والأخلاقيات المهنية.
- الاستغلال الأفضل للإمكانات المتاحة.

٥/٢ - تطوير المنظومة الإدارية في إطار الترتيبات التنظيمية المعتمدة لتحسين الأداء:

لعله من المفيد أن نأتي على إيضاح موجز لبعض التجارب والتوجهات التي تم تبنيها في سبيل تجديد الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية لكي تواكب - ما أمكن - المتغيرات والمستجدات المتلاحقة في عصر العولمة والانفتاح الدولي وتدفق المعلومات غير المحدود، وذلك على النحو التالي:

١- بدأت المملكة العربية السعودية الأخذ بمبدأ التدوير الوظيفي في القيادات العليا بالأجهزة الإدارية الحكومية (على مستوى الوزراء ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة) بهدف إزالة الركود وإدخال الأفكار الجديدة والإبداعية للمنظومة الإدارية الحكومية، ويتم هذا التدوير كل أربع سنوات، إما بالتغيير أو التمديد وفق ما يراه النظر الكريم في إطار الرؤية والإنجاز المتحقق. وقد صدر بشأن تحديد مدة شغل المناصب العليا الأمر الملكي رقم (أ/١٤) وتاريخ ١٤١٤/٣/٣هـ، الذي تضمن نصاً يقضى بألاّ تزيد مدة شغل من يُعيّن بمرتبة وزير أو بالمرتبة الممتازة لمرتبته على أربع سنوات وتنتهي خدمته بنهاية هذه المدة ما لم يصدر أمر ملكي بتمديدها.

٢- تم تشكيل لجنة وزارية للتنظيم الإداري في العام ١٤٢٠هـ أسندت لها مهمة دراسة تقييم أوضاع الأجهزة الإدارية الحكومية واقتراح ما تراه خاصاً بإعادة هيكلتها في النواحي التنظيمية والإجرائية وإعادة توزيع قواها العاملة، مع اعتماد اللجنة في إعداد دراساتها للأجهزة الحكومية على النظرة التكاملية التي تأخذ بالمفهوم الشامل، بحيث تشمل تحديد الأهداف والمهام للجهاز وعلاقتها بمهام وأهداف

الأجهزة الأخرى التي تنتمي إلى القطاع نفسه، كما تشمل القوى العاملة من حيث عددها وتأهيلها وحسن توزيعها، وتشمل التقنيات والتجهيزات ووسائل الاتصال الحديثة والإجراءات الإدارية وبيئة العمل والمنشآت وما إلى ذلك من ترتيبات تنظيمية مختلفة.

٣- تباشر بعض المؤسسات العامة ومنها معهد الإدارة العامة - بصفته جهازاً مركزياً للتدريب والتنمية الإدارية في المملكة - مهمة تقديم الاستشارات التنظيمية لأجهزة الدولة، وتدريب موظفي الإدارة الحكومية في مجال الإدارة من خلال البرامج والحلقات التطبيقية العامة منها والخاصة وذلك بهدف تجديد الفكر وصقل المهارات، مستخدماً في ذلك وسائل متطورة وتقنيات حديثة وتطبيقات واقعية في تلك الأجهزة.

٤- في ظل الشعور بعدم ثبات حجم الموارد المالية نتيجة تزايد الاعتماد على الدخل الناجم من البترول الخاضع للتقلبات الاقتصادية المختلفة بدأت المملكة تركز على سياسات تنويع مصادر الدخل إضافة إلى ترشيد الإنفاق من خلال الاعتناء بتكاليف الخدمات التي تقدمها أجهزة الدولة، ومن خلال التوجه لتنفيذ بعض المشروعات الخدمية الحكومية عن طريق التعاقد مع القطاع الخاص على أن تتقاضى التكاليف كلياً أو جزئياً من المستفيدين من تلك الخدمات.

٥- اتباع «مبدأ التوازن الاقتصادي» حين التعاقد مع الشركات والمؤسسات الدولية لتنفيذ بعض المشروعات الحكومية الضخمة، إذ يكون من ضمن بنودها تكفل الطرف الأجنبي بتوظيف وتدريب الأيدي العاملة المواطنة وتحمل المزايا الأخرى لها مثل العلاج والسكن، وأهم من ذلك توطين الخبرة.

٦- مركز قياس أداء الأجهزة الحكومية، وسبقت الإشارة إلى وضع المركز في بداية هذا الفصل وكذلك يتناول الفصل الثالث بشيء من التفصيل نشأة وأهداف ومهام واختصاصات المركز.

٧- بدأت الدولة في توسيع نطاق استخدام أسلوب الإدارة اللامركزية في إدارة مرافقها معززة أسلوب الإدارة المحلية وموسعة دائرة المشاركة من المؤسسات والأفراد بوسائل وطرق مختلفة، وأبرزها إقرار مبدأ الانتخاب لنصف أعضاء المجالس البلدية. ورغم ذلك لا يزال المجال قائماً لتوسيع دائرة المشاركة للتخفيف من الأعباء التي تقوم بها الدولة والمشاركة في المسئولية واللحاق بركب الأمم المتقدمة في مضامير الحياة المختلفة؛ لأنه لم يعد للدول جميعاً خيار إلا التعايش في ظل منافسة تجارية

واقتصادية حادة لا يسلم من تأثيراتها السلبية إلا من حسن أداؤه الإداري وهيأ قدراته وقواه الاقتصادية والتجارية والاجتماعية والمالية والبشرية لمثل هذا التنافس.

٨- دعماً لجهود رفع الكفاءة الإدارية في الأجهزة الحكومية، صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٢٩) وتاريخ ١٤٢٨/٤/٦هـ القاضي بإنشاء وحدة للمراجعة الداخلية في كل جهاز من الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة المشمولة بالميزانية العامة للدولة. وورد في المادة الثانية من اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، أن تتولى كل جهة إنشاء وحدة للمراجعة الداخلية في المقر الرئيس يرتبط مديرها بالمسؤول الأول في الجهة. أما الفروع فتنشئ الوحدة - عند الحاجة - بقرار من المسؤول الأول في الجهة. وتتولى الوحدة أعمال المراجعة الداخلية بها عن طريق ممارسة الاختصصات المخولة لها بمقتضى أحكام اللائحة، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

أ- حماية الأموال والممتلكات العامة، والحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها فور وقوعها.

ب- ضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية واكتمالها.

ج- ضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية وكفايتها بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

د- تحقيق التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للجهة، لتحقيق أهدافها بكفاية وبطريقة منتظمة.

هـ- سلامة أنظمة الرقابة الداخلية وفاعليتها.

وحددت المادة العاشرة من اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة مهمات واختصاصات وحدة المراجعة الداخلية في التالي:

أ- تقويم أنظمة الرقابة الداخلية، بما في ذلك النظام المحاسبي، للتحقق من سلامتها وملاءمتها، وتحديد أوجه القصور فيها إن وجدت، واقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لعلاجها بما يكفل حماية أموال الجهة وممتلكاتها من الاختلاس أو الضياع أو التلاعب ونحو ذلك.

ب- التأكد من التزام الجهة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية، والتحقق من كفايتها وملاءمتها.

ج- تقويم مدى كفاية الخطة التنظيمية للجهة من حيث وضوح السلطات والمسؤوليات

وفصل الاختصاصات المتعارضة وغير ذلك من الجوانب التنظيمية.

د- تقويم مستوى إنجاز الجهة لأهدافها الموضوعة، وتحليل أسباب الاختلاف إن وجد.

هـ- تحديد مواطن سوء استخدام الجهة لمواردها المادية والبشرية، وتقديم ما يمكن الجهة من معالجتها وتلافيها مستقبلاً.

و- فحص المستندات الخاصة بالمصروفات والإيرادات بعد إتمامها للتأكد من كونها صحيحة نظامية.

ز- فحص السجلات المحاسبية للتأكد من انتظام القيود وصحتها وسلامة التوجيه المحاسبي.

ح- مراجعة العقود والاتفاقيات المبرمة التي تكون الجهة طرفاً فيها للتأكد من مدى التقيد بها.

ط- مراجعة أعمال الصناديق وفحص دفاترها وسجلاتها ومستنداتها، والتحقق من أن الجرد قد تم وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة.

ي- مراجعة أعمال المستودعات، وفحص دفاترها وسجلاتها ومستنداتها والتحقق من أن الجرد والتقويم وأساليب التخزين قد تمت وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة.

ك- مراجعة التقارير المالية والحسابات الختامية التي تعدها الجهة والتأكد من دقتها ومدى موافقتها للأنظمة واللوائح والتعليمات والسياسات التي تطبقها الجهة.

ل- تقديم المشورة عند بحث مشروع الموازنة التقديرية للجهة.

م- قيام الوحدة بالأعمال التي يكلفها بها المسؤول الأول في الجهة وذلك في مجال اختصاصها المشار إليها في هذه اللائحة.

٦/٢ - تطوير المنظومة الإدارية في إطار إيجاد بيئة جديدة للعمل الحكومي تستند إلى قوى السوق والمنافسة لحفز الأداء:

لقد خلف انتهاء الحرب الباردة في العالم ظهور توجهات جديدة في الاقتصاد والمال والتجارة والعلاقات الدولية عُرفت باسم «العولمة». كما برزت منظمة التجارة العالمية، والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي باعتبارها وسائل لبلورة وتطبيق توجه العولمة الجديد. وصاحب هذا التوجه تأكيداً ورغبة في تحرير السوق وتقليص تدخل الحكومات في شؤونها بما يعرف بمبدأ التخصيص. وهذا التوجه، أي خصخصة

العديد من البرامج والمشروعات العامة إضافة إلى تعثر خطط التنمية الشاملة في غالبية دول العالم، أدى إلى إعادة النظر في دور المنظمة الإدارية الحكومية في التنمية الوطنية. ونتج عن ذلك توجه جديد يتمثل في إعادة النظر في الأساليب الحكومية في الإدارة وتطعيمها بأساليب مقتبسة من إدارة القطاع الخاص.

والخصخصة هنا تعني تخلي الدولة عن ملكية بعض المؤسسات العامة بشكل كامل أو جزئي للقطاع الخاص، أو التعاقد مع القطاع الخاص لإدارتها أو تشغيلها أو صيانتها.

ويمكن إجمال الفوائد المنتظرة من الخصخصة فيما يلي:

١- تخفيف العبء المالي والإداري عن الدولة.

٢- توسيع قاعدة الاستثمار الفردي.

٣- زيادة فاعلية أداء المنشآت التي تم تخصيصها.

٤- تحسين نوعية المنتجات والخدمات.

٥- خفض تكلفة الإنتاج.

٦- الاعتماد بشكل أكبر على إسهامات القطاع الخاص في التنمية.

٧- استقطاب رؤوس الأموال وتشجيع الاستثمار.

وقد صدرت إستراتيجية التخصيص في المملكة بقرار المجلس الاقتصادي الأعلى رقم (١/٢٣) وتاريخ ١٤٢٣/٣/٢٣هـ، وسوف نستعرض هذه الإستراتيجية وفق مجموعة من النقاط الرئيسة على النحو التالي (موقع المجلس الاقتصادي الأعلى على الإنترنت، ١٤٣٣هـ):

أولاً - أساليب التخصيص وضوابطه:

أساليب التخصيص، هي مجموعة من الأدوات التي يتم اتباعها لغرض تخصيص المؤسسات والمشاريع والخدمات العامة مع الأخذ في الاعتبار المفهوم الواسع لعملية التخصيص. وتتدرج تلك الأساليب ما بين نقل الملكية إلى الإدارة والتشغيل، والتأجير، والتمويل أو البيع عن طريق الاكتتاب العام أو البيع لمستثمر رئيسي، ولكل من تلك الأساليب آثاره وضوابطه وعوامل نجاحه أو فشله، وفي الغالب يتم تطبيق أكثر من أسلوب واحد لتنفيذ الأهداف الموضوعة، وعليه فمن المهم اختيار أسلوب التخصيص بناء على الأهداف المحددة باعتبارها الأهداف الرئيسة المرغوب في تحقيقها من جراء عملية التخصيص، وتشمل أساليب التخصيص التالي:

١ - **عقود الإدارة:** يتم في هذا الأسلوب تحويل مسئولية الإدارة والتشغيل والتطوير للمتعاقد أو المستثمر من القطاع الخاص لفترة زمنية ومبلغ مالي يتفق عليهما. وعادة ما يتبع هذا الأسلوب في الأحوال التي تتطلب خبرات متخصصة على مستوى عالٍ في الإدارة والتشغيل والتسويق، وكذلك عندما يكون الاستثمار الحكومي في أصول المشروع كبيراً وتفضل الحكومة الاحتفاظ به عوضاً عن بيعه، أي أنه لا يتم نقل ملكية الأصول للقطاع الخاص. وعلى الرغم من اضطلاع المقاول بمهمات الرقابة والإشراف اليومي على التشغيل إلا أنه لا يتحمل المخاطر التجارية (خسائر التشغيل) في حالة حدوثها، وإنما يتحملها المالك (الدولة). كما أن من سلبيات هذا الأسلوب إمكانية إساءة المقاول استخدام أصول المشروع، لأن غالبية عقود الإدارة تتضمن دفع مبلغ محدد للمقاول مقابل خدمات محددة بصرف النظر عن الربحية، مما لا يمثل حافزاً كافياً له للمحافظة على الأصول ولتحسين الأداء.

٢ - **عقود التأجير:** تمثل عقود التأجير اتفاقيات بين الدولة والقطاع الخاص بمقتضاها يقوم الثاني بتزويد المنشأة الحكومية بالخبرات الإدارية والفنية لمدة زمنية محددة مقابل تعويضات مالية متفق عليها. ويقوم المستثمر من القطاع الخاص باستئجار الأصول أو التسهيلات المملوكة للدولة واستخدامها، ومن خلال هذا العقد، يتم تحديد مقابل الاستئجار الذي يدفعه للدولة، ومسئوليات كل طرف منهما تجاه الآخر. والظاهرة المميزة لعقود التأجير، أن المستثمر يتحمل كامل المخاطر التجارية الناشئة عن تشغيل هذه الأصول، وبالتالي يكون لديه حافز لتقليل النفقات والمحافظة على الموجودات، وعلاوة على ذلك يكون ملتزماً بصيانة وإصلاح الأصول التي يستخدمها، أو أن يُسهم في كلفة ذلك طبقاً لجدول زمني يتفق عليه، إذ يرتبط مقابل الإيجار الذي يدفعه القطاع الخاص عادة بحالة الموجودات والدخل المتوقع من استغلالها. وفي مثل هذه العقود، يقوم المستثمر بتعيين الأفراد الذين يعملون معه، وفيهم الأفراد الحاليون في المنشأة الحكومية وفق ما يتم الاتفاق عليه في عقد الإيجار.

٣ - **عقود التمويل:** تمثل عقود التمويل درجة أكثر تقدماً للتخصيص من الأساليب السابقة، إذ يتحمل المستثمر مسئولية تدبير النفقات الرأسمالية والتشغيلية والاستثمارية (بعكس المستأجر). ويعتبر هذا الأسلوب أفضل بصفة عامة مقارنة بعقود التأجير، إلا أن تنفيذه يعتبر أكثر تعقيداً نظراً لضخامة حجم تمويل التزامات

التوســعات. وتشــمل هذه العقود عدداً من الأشكال مثل: تأجير - بناء - تشغيل (LBO)، بناء - تحويل - (تشغيل) (BT, BTO)، بناء - (تملك) - تشغيل - تحويل (BOOT-BOT)، شــراء - بناء - تشغيل (BBO)، بناء - تملك - تشغيل (BOO). وفي حالة اتباع أحد أســاليب عقود التمويل باعتباره أحد الخيارات فيجب أن تتم وفقاً لما يلي:

١- ضــرورة توفير الإطار التنظيمي والقانوني المناســب الذي يكفل حقوق جميع الأطراف (الممول، الدولة، المستهلك).

٢- أن يطرح المشروع في منافسة عامة يدعى إليها المؤهلون في المنشآت المتخصصة سواء من داخل المملكة أو خارجها.

٣- أن لا تقدم الحكومة أي ضمانات مالية للمشــروع (Sovereign Guarantees) إلا عند الضرورة القصوى.

٤ - **عقود البيع:** وهي تنقسم إلى قسمين:

١/٤- البيع مباشــرة للقطاع الخاص عن طريق الاكتتاب العام: يلائم هذا الأســلوب المنشــآت التي تتميز بالاســتقرار والاستمرارية في النشــاط وذات المركز المالي الســليم والجدوى التجارية، أو التي يمكن أن تكون ذات جدوى تجارية في المدى القصيــر، ويتم بيعها أو بعضاً من أســهمها إلى القطــاع الخاص من خلال طرح الأســهم للاكتتاب العام. كما يلائم هذا الأســلوب المؤسســات والمشاريع العامة الكبيرة، إذ يتم تحويلها إلى منشــأة حســب خطوات التحويــل المتعارف عليها، كتصميم الإطار القانوني العام المحدد لأغراض المشــروع، وفصل أنواع النشــاط غير التجارية، وتعديل أنظمة التعرفة، وتحويل الموجودات والالتزامات بعد التأكد من نظاميتها للمنشأة، ووضع النظام الأساسي والنظام المحاسبي وأسس استيعاب الموظفين. ويتطلب نجاح هذا الأسلوب توافر عدة عوامل منها:

- أن يتوافر قدر كبير من المعلومات المالية والإدارية عن عمليات المنشأة.
- توافر قدر معقول من السيولة النقدية.
- وجود سوق مالية نشطة.

وهذا يسمح بتوسيع قاعدة الملكية وجذب مزيد من الاستثمارات التي تؤدي إلى تنشيط سوق الأسهم من خلال فتح المجال لمستثمرين من ذوي القدرة المالية المحدودة. كما أن متطلبات هذا الأسلوب تتركز في إجراءات الطرح والاكتتاب بما في ذلك

التوقيت المناسب لعملية الطرح، والحاجة إلى توافر إطار تنظيمى وتسويقى على مستوى جيد مع وجود سوق مالية متطورة.

٢/٤- البيع إلى مستثمر رئيسي: تقوم الدولة ببيع المنشأة إلى مستثمر رئيسي يكون قادراً على توفير التمويل اللازم، والكفاءة الإدارية والتقنية اللازمتين لتطوير الإنتاج والتسويق. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يعمل على توفير التمويل اللازم مباشرة، وتوفير القدرات المالية والإدارية، والأخذ بأسباب التطور التقني والإداري، بالإضافة إلى توفير خبرات جديدة وأساليب إنتاجية وإدارية متطورة. وفي أغلب الحالات يكون المستثمر الرئيسى هو منشأة أو مشغل عالمي ذو خبرة طويلة في مجاله. أما سلبيات هذا الأسلوب فهى منع صغار المستثمرين من فرصة الاستثمار، وعدم توسيع قاعدة الملكية، واحتمال زيادة المشكلات المرتبطة بالعمالة. إضافة إلى الأساليب السابقة، يوجد عدد من الآليات والأدوات الأخرى كطرح المنشأة للبيع للعاملين فيها، أو تخصيص جزء من أسهم المنشأة للعاملين بقيمتها السوقية. وعادة ما تتبع هذه الأساليب في تخصيص المنشآت ذات الربحية أو الإنتاجية المنخفضة لغرض تحفيز العاملين على تطوير أداء المنشأة، أو اتباع آلية مقايضة الديون في المنشآت المدينة من خلال تقويم الديون وتحويلها إلى أسهم لصالح الدائنين.

٥ - ضوابط عملية تخصيص المؤسسات والمشاريع العامة:

المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها في تنفيذ عملية التخصيص هي:

- الإفصاح والوضوح.
- سرعة التنفيذ.
- تغيير نمط الإدارة.

أ - الإفصاح والوضوح: لضمان تحقيق الإفصاح وكفاءة عملية التخصيص يمكن توجيه برنامج التخصيص وفق التالي: تنفيذ جميع العمليات بطريقة واضحة ومعلنة ومتسقة مع المعايير التجارية المتعارف عليها، وما لم تكن هناك حقوق قانونية في حالة المشروعات المشتركة، فلن يتم إجراء بيع مباشر أو مفاوضات مسبقة وفق اتفاقية خاصة إلا بعد الحصول على عروض بموجب مناقصات عامة. وقبل وأثناء استكمال البيع يجب أن يكون الجمهور على علم بجميع جوانب العملية كلما أمكن ذلك من خلال:

- إعداد مذكرة عرض والإعلان عنها بالنسبة لكل مشروع معروض للبيع.
- نشر معلومات متكاملة عن الجوانب المالية والإدارية وغيرها لتكون في متناول المستثمرين.
- إعداد ونشر معايير تصنيف العروض.
- فتح العروض بصورة علنية.
- نشر تقويم الموجودات وتفاصيل العروض.
- نشر أسماء المستثمرين والأسعار المدفوعة وشروط البيع بعد استكمال البيع.

ب - سرعة التنفيذ: تعد سرعة التنفيذ في غاية الأهمية لنجاح عملية التخصيص، ويجب تحديد جدول زمني واقعي لكل مرحلة من مراحل عملية التخصيص، إذ إن العمليات التي تسير ببطء تكون أكثر عرضة للفشل.

ج - تغيير نمط الإدارة: يعتبر إجراء تغيير فاعل في نمط الإدارة وأسلوبها هدفاً أساسياً لكل عملية تخصيص، فبدون إجراء مثل هذا التغيير لن يتم تحقيق الفوائد المرجوة من التخصيص. ولا يعني ذلك بالضرورة استبدال المديرين الحاليين، وإنما تفعيل الأداء وتطبيق أسلوب إدارة القطاع الخاص.

١/٥- الخطوات الأساسية لعملية تخصيص نموذجية لمشروع أو مؤسسة عامة:

أ - دراسة جدوى تخصيص المنشأة أو المشروع المرشح للتخصيص: تقوم الجهة الحكومية المعنية، بالتنسيق مع لجنة التخصيص في المجلس الاقتصادي الأعلى، بدراسة وضع المنشأة المالي والتشغيلي، ودراسة القطاعات التابعة لها، ومبررات التخصيص، والعوائد المتوقعة منها، وبدائل التخصيص، ومعوقات التنفيذ، ومن ثم تقويم مدى إمكانية تخصيص هذا المشروع أو المنشأة العامة. وترفع الجهة المعنية الدراسة والنتائج والتوصيات إلى لجنة التخصيص.

ب - تصدر لجنة التخصيص توصية بتخصيص المنشأة أو النشاط.

ج - في حالة صدور قرار التخصيص، تقوم الجهة الحكومية المعنية المشرفة على النشاط الذي تقرر تخصيصه بإعداد البرنامج التنفيذي للتخصيص بناء على الدراسات المطلوبة، وبعد اعتماده من المجلس الاقتصادي الأعلى يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة لإتمام عملية التخصيص. ويشمل البرنامج التنفيذي ما يلي:

- محددات السياسة العامة للدولة في القطاع، والأطر التنظيمية الملائمة، والخطوات والجدول الزمني اللازمين لوضعهما موضع التنفيذ.
- تحديد ومعالجة معوقات التنفيذ، ومدى الحاجة إلى إعادة هيكلة المنشأة (التحويل إلى منشأة، هيكلة مالية، تسوية أوضاع الموظفين)، والخطوات والجدول الزمني اللازمين لتنفيذها.
- وضع خطة أولية لتخصيص المنشأة، بما في ذلك نسبة وطريقة البيع، وجدول زمني لإتمام العملية. وتكون الخطة الأولية أساساً لاختيار مستشار عام للمساعدة بتنفيذها.

د - تقوم الجهة الحكومية المعنية، بإشراف لجنة التخصيص في المجلس الاقتصادي الأعلى، بإدارة البرنامج التنفيذي لعملية تخصيص المنشأة بمشاركة جهات حكومية أخرى، حسب ما تراه لجنة التخصيص، وتتضمن إدارة البرنامج على سبيل المثال:

- تحديد مهمات المستشار العام وطريقة اختياره.
- اختيار المستشار العام والمستشارين الفنيين الآخرين.
- وضع خطة تنفيذ التخصيص.
- تنفيذ خطوات إعادة الهيكلة.
- تدقيق وضع المنشأة وتقويمها.
- إعداد المستندات اللازمة للبيع.
- إدارة عملية البيع مثل (تسويق العملية، تأهيل المستثمرين، استقدام عروض المستثمرين، تقويم العروض، التفاوض على شروط البيع، وتحضير عقد البيع).

هـ - أسلوب التعامل مع القوى العاملة:

ضرورة توعية العاملين بإيضاح أساليب التعامل مع القوى العاملة في عملية التخصيص، وبيان آثارها فيهم. وهناك عدد من الأساليب للتعامل مع القوى العاملة في عملية التخصيص، ومنها ما يلي:

- مشاركة العاملين في ملكية المنشأة مما قد يؤدى إلى تأييدهم إعادة الهيكلة والتخصيص.
- التعويض العادل للمتقاعدين طواعية أو المسرحين.

- الحصول على التزام المستثمر بالاحتفاظ بالعمالة الحالية.
- إعادة تأهيل وتدريب العاملين.

ثانياً- أهداف وسياسات التخصيص:

حدد قرار مجلس الوزراء رقم (٦٠) وتاريخ ١٤١٨/٤/١هـ ثمانية أهداف للتخصيص في المملكة العربية السعودية والأسس التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار لتحقيق هذه الأهداف. وقضى قرار مجلس الوزراء رقم (٢٥٧) وتاريخ ١٤٢١/١١/١١هـ بأن يتولى المجلس الاقتصادي الأعلى مسئولية الإشراف على برنامج التخصيص ومتابعة تنفيذه وما يتطلبه ذلك من تنسيق بين الجهات الحكومية وتحديد للنشاط الذي يستهدفه التخصيص، وأن تصدر قائمة النشاط المستهدف بالتخصيص بقرار من مجلس الوزراء، وأن يضع المجلس الاقتصادي الأعلى خطة إستراتيجية وبرنامجاً زمنياً لتحقيق ذلك، وتتمثل أهداف التخصيص وسياساته في التالي:

الهدف الأول: رفع كفاءة الاقتصاد الوطني وزيادة قدرته التنافسية لمواجهة التحديات والمنافسة الإقليمية والدولية. يمكن تعزيز الكفاءة الاقتصادية من خلال إخضاع المشاريع لقوى السوق. ويرتبط هدف تعزيز القدرات التنافسية ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية العامة لتنمية القطاع الخاص في المملكة، كما أن المبادرات المهمة التي اتخذت حتى الآن لتوفير مناخ الاستثمار الملائم كتطوير سوق رأس المال، وسوق العمل سوف تساعد في تحقيق هذا الهدف، مع أهمية إخضاع جميع منشآت القطاع الواحد للعمل في ظروف المنافسة نفسها.

الهدف الثاني: دفع القطاع الخاص نحو الاستثمار والمشاركة الفاعلة في الاقتصاد الوطني وزيادة حصته في الناتج المحلى بما يحقق نمواً في الاقتصاد الوطنى. إن وجود قطاع خاص ناضج وقوي يعد في غاية الحيوية بالنسبة للمملكة، فالقطاع الخاص قادر على تحقيق الميزة النسبية ويتيح فرصة أفضل لتنويع القاعدة الاقتصادية بعيداً عن الاعتماد على النفط، ولديه الكفاءة في توجيه الاستثمارات الرأسمالية نحو القطاعات الأعلى مردوداً والأقدر على الاستمرار الذاتى تجارياً.

الهدف الثالث: توسيع مشاركة القطاع الخاص، ويجب أن يتضمن التخصيص تبنى أساليب الإدارة المتبعة في القطاع الخاص والمتمثلة في العمل على أسس تجارية حتى في حالة التحويل إلى منشأة واحتفاظ الدولة بالنسبة الكبرى من الملكية. كما يجب أن يتضمن برنامج التخصيص تسهيل الإجراءات لتشجيع استثمارات القطاع

الخاص وضمان قدرة المشاريع المخصصة على تحقيق النمو الذاتي. ويلزم لتحقيق هذا الهدف توسيع نطاق مشاركة المواطنين في الأصول المنتجة حيث يمكن للتخصيص أن يكون وسيلة فاعلة لتوسيع نطاق مشاركة المواطنين في ملكية الأصول المنتجة، في المنشآت والمشاريع العامة من خلال استخدام أسلوب الاكتتاب العام في التخصيص والذي يعتبر أهم أساليب التخصيص في تطوير سوق رأس المال المحلي وبوجه عام تتمثل السياسات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف في الآتي:

١- العمل على مشاركة شريحة كبيرة من المواطنين في أنواع النشاط المختلفة المحولة للقطاع الخاص من خلال اتباع أسلوب الاكتتاب العام كوسيلة للتخصيص كلما أمكن ذلك.

٢- استخدام إجراءات واضحة وشفافة لتنفيذ جميع عمليات التخصيص.

٣- تسخير وسائل الإعلام المختلفة للترويج لأهداف التخصيص وفوائد مشاركة القطاع الخاص على الاقتصاد الوطني ورفاهية المجتمع.

الهدف الرابع: تشجيع رأس المال الوطني والأجنبي للاستثمار محلياً. يمثل التخصيص التزام الحكومة بالإصلاح الاقتصادي، وإعطاء صورة إيجابية لجذب الاستثمارات الأجنبية. كما يساعد التخصيص في تطوير سوق المال وإيجاد آليات جديدة لتعبئة رأس المال وجذب رؤوس الأموال الوطنية الموجودة في الخارج، وكذلك جذب رؤوس الأموال الأجنبية ومدخرات المقيمين في المملكة. والسياسات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف ما يلي:

١- تسهيل مشاركة الاستثمارات الأجنبية في ملكية المشاريع وأنواع النشاطات الإنتاجية المخصصة وفق الضوابط المنظمة لذلك.

٢- التطوير المستمر للسوق المالي لإتاحة الفرصة لمزيد من الاستثمارات المحلية والأجنبية، مع توفير المزيد من القنوات لاستقطاب المدخرات.

الهدف الخامس: زيادة فرص العمل والتشغيل الأمثل للقوى الوطنية العاملة ومواصلة تحقيق زيادة عادلة في دخل الفرد. تمثل تنمية الموارد البشرية الوطنية عنصراً أساسياً في التنمية، لذلك فإن برنامج التخصيص سيولى هذا الأمر أهمية خاصة، بما في ذلك السعودة، من خلال وضع الأنظمة الملائمة والحوافز للقطاع الخاص لتوظيف المواطنين. وقد يكشف تخصيص بعض المشاريع عن زيادة العمالة لديها عن الحاجة الحقيقية، وفي معظم الحالات يمكن إعادة تدريب أو رفع مستوى مهارات هذه العمالة، كما أن النمو المحتمل للمشاريع المخصصة وفتح القطاعات للمنافسة

يساعد على معالجة قضية العمالة الفائضة. وفي المدى القصير يمكن الاتفاق مع المنشآت المخصصة بالإبقاء على موظفيها إلى أن تقوم بدراسة احتياجاتها التوسعية المستقبلية اللازمة لمقابلة الطلب المتزايد على خدماتها والتى ستعكس مدى الحاجة الفعلية لموظفيها، مع إعداد البرامج اللازمة للتعامل مع العمالة الفائضة إن وجدت سواء بتدريبهم وإعادة تأهيلهم أو تمليكهم سندات أو أسهم في رأس مال المنشأة المخصصة باعتباره جزءاً من تعويضهم أو غير ذلك. والسياسات اللازمة لتحقيق هذا الهدف، هي:

١- العمل على أن تشمل عملية التخصيص إقامة استثمارات مباشرة جديدة لاستيعاب القوى البشرية الوطنية.

٢- تعزيز القوى الوطنية العاملة وزيادة معدلات السعودة وتوفير فرص تأهيل وتدريب العمالة الوطنية على رأس العمل مقابل احتياجات التوسعة.

٣- المعالجة العادلة لأوضاع العمالة الفائضة الناتجة عن تحويل النشاط إلى القطاع الخاص.

الهدف السادس: توفير الخدمات للمواطنين والمستثمرين بتكلفة ووقت مناسبين. قد يؤدي التخصيص وخاصة للمشاريع التي تتمتع بحقوق امتيازات احتكارية إلى زيادة الأسعار وانخفاض جودة الخدمات، لأن بعض المنشآت (الخدمات) قبل التخصيص تحصل على إعانات حكومية، لذلك فإن معالجة هذه الجوانب تعتبر في غاية الأهمية مما يدعو إلى إنشاء هيئة تنظيمية مستقلة تتولى معالجة هذه الجوانب. والسياسات اللازمة لتحقيق هذا الهدف هي:

١- العمل على إنشاء هيئة تنظيمية مستقلة للتعامل مع المسائل الاجتماعية والتنظيمية والإشرافية لمراعاة مصالح المستهلكين، كتوفير الخدمات وجودتها وتكلفتها.

٢- وضع أسلوب منظم لتحديد تعرفة الخدمات يراعى التكلفة، ويؤدي إلى استمرار تقديم الخدمة، وتمويل استثمارات المنشآت المقدمة لها، ويمكن الدولة من تقديم الدعم اللازم عند الحاجة.

الهدف السابع: ترشيد الإنفاق العام والتخفيف عن كاهل ميزانية الدولة بإتاحة الفرصة للقطاع الخاص بتمويل وتشغيل وصيانة بعض الخدمات التي يمكنه القيام بها. من المتوقع أن تحقق الميزانية العامة للدولة فوائد متعددة نتيجة خفض اعتمادات النفقات التشغيلية في الميزانية العامة للدولة عند تخصيص المؤسسات العامة أو

تحويل إدارة المرافق العامة إلى القطاع الخاص عن طريق عقود الإدارة أو التأجير، أو عقود بنائها وتشغيلها من قبل القطاع الخاص. والسياسات اللازمة لتحقيق هذا الهدف هي:

١- تقييم مشروعات التجهيزات الأساسية والمرافق العامة لتحديد جدوى تحويل إدارتها إلى القطاع الخاص مع المحافظة على دور الدولة في توفير بعض الخدمات الضرورية.

٢- إيقاف أي استثمارات حكومية إضافية للمشروعات العامة بعد الموافقة على تخصيصها باستثناء ما هو ضرورى منها ومتطلبات الصيانة وإعادة التنظيم المالي والقانوني والتشغيلى لتأهيل هذه المشروعات وتجهيزها للبيع.

الهدف الثامن: زيادة إيرادات الدولة عن طريق عائد المساهمة في النشاط المراد تحويله للقطاع الخاص وعن طريق ما تحصل عليه من مقابل مالي مثل ما تحصل عليه عند منح الامتيازات وكذلك عن طريق الإيراد المحصل من بيع الدولة لجزء من حصتها. تهدف الدولة إلى تحقيق نتائج مالية إيجابية من التخصيص، سواء من خلال الحصول على عائدات بيع المشروع العام بالكامل، أو المشاركة في الأرباح والحصول على عائدات بيع جزء من ملكيتها في المشروع، وغالباً ما تحقق عملية المشاركة في الأرباح والاحتفاظ بجزء من ملكية المشروع إيرادات أفضل للدولة نتيجة ارتفاع قيمة الأسهم المتبقية لدى الدولة عند تحسن أداء المشروع المخصص، إضافة إلى نصيب الدولة من توزيع الأرباح على المساهمين. والسياسات اللازمة لتحقيق هذا الهدف:

١- طرح المشاريع العامة المراد تخصيصها للمنافسة.

٢- وضع الآليات التي تكفل حصول الدولة على دخل مستمر من المشاريع المخصصة ما أمكن ذلك.

٣- وضع الإجراءات الكفيلة بحصول الدولة على العائد المناسب من بيع المنشآت العامة للقطاع الخاص.

ثالثاً - الترتيبات الإدارية والتنفيذية لإستراتيجية التخصيص:

١- اقتراح المؤسسات والمشروعات والخدمات العامة المستهدف تخصيصها وتحديد الأولويات.

٢- تحديد إطار العمل التنظيمي والتنفيذي لعملية التخصيص.

٣- متابعة تنفيذ عمليات التخصيص والإشراف عليها.

قضى قرار مجلس الوزراء رقم (٢٥٧) وتاريخ ١٤٢١/١١/١١هـ بأن يتولى المجلس الاقتصادي الأعلى مسئولية الإشراف على برنامج التخصيص ومتابعة تنفيذه وما يتطلبه ذلك من تنسيق بين الجهات الحكومية، ويحدد المجلس الاقتصادي الأعلى النشاط الذي يستهدفه التخصيص إضافة إلى ما تبادر باقتراحه الجهات الحكومية الأخرى، وتصدر قائمة النشاط المستهدف بالتخصيص بقرار من مجلس الوزراء، ويضع المجلس الاقتصادي الأعلى خطة إستراتيجية وبرنامجاً زمنياً لتحقيق ذلك، وتُعِدُّ الجهة المشرفة على كل نشاط يتقرر تخصيصه برنامجاً تنفيذياً لذلك بناء على الدراسات المطلوبة، ويتم اتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة لإتمام عملية التخصيص حسب النظام. كما صدر في هذا الشأن قرار المجلس الاقتصادي الأعلى رقم (٢٢/٦) وتاريخ ١٤٢٢/٥/١٢هـ القاضي بتشكيل «لجنة التخصيص» في المجلس الاقتصادي الأعلى برئاسة الأمين العام للمجلس، وعضوية مندوبين من وزارات المالية، والتجارة والصناعة، والمياه والكهرباء، والاقتصاد والتخطيط، بالإضافة إلى عضوين من الهيئة الاستشارية للشؤون الاقتصادية. وتقوم هذه اللجنة بالأعمال والمهمات اللازمة لأداء المجلس مسئولياته وممارسته اختصاصه فيما يتعلق بالتخصيص.

رابعاً - القضايا الأساسية التي يجب معالجتها خلال عمليات التخصيص:

- الإطار التنظيمي للقطاعات المخصصة:

- حماية المستهلكين من احتمال قيام مقدمي الخدمات (المنشآت) ذات الامتيازات الاحتكارية باستغلال الوضع الاحتكاري، وبالتالي رفع الأسعار أو قلة توفير الخدمة المقدمة أو تدني جودتها.
- حماية المستثمرين، إذ يكون تدخل الحكومة في النشاط ضمن ما هو متفق عليه ولا يكبد المستثمرين أعباء إضافية تؤثر سلباً في عوائدهم، ولاسيما أن المستثمرين يوظفون أحياناً استثمارات كبيرة قد تستغرق سنوات طويلة للبدء في الحصول على عائد.
- تشجيع الكفاءة الإنتاجية وتطوير المنافسة بين شركات القطاع المختلفة.

يعد وضع الإطار التنظيمي للقطاعات المخصصة من أهم عناصر عمليات التخصيص على الإطلاق، ولاسيما في القطاعات التي تتمتع فيها منشأة واحدة بحقوق امتياز تحتكر بموجبها السوق، أو أنها تسيطر على جزء كبير منه. وتعتبر منشآت التجهيزات الأساسية من أهم المنشآت التي تحتاج إلى التنظيم. وتتلخص الأهداف التي تنشأ

من أجلها الأطر التنظيمية فيما يلي: تقوم هيئات التنظيم في العادة بمنح التراخيص لمقدمى الخدمات والتنسيق بينهم والعمل على مراقبة التنفيذ بناء على التراخيص الممنوحة.

- هيئات التنظيم:

إن إنشاء هيئات التنظيم يعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية التخصيص، وبخاصةٍ في قطاع الخدمات العامة، وهناك ثلاثة نماذج لهذه الهيئات:

- هيئة تنظيم منفصلة لكل خدمة من خدمات القطاع الواحد مثل: (إنشاء هيئة مستقلة لتنظيم خدمة الاتصالات وهيئة أخرى مستقلة لتنظيم البريد. ... إلخ).
- هيئة تنظيم واحدة لكل قطاع، ويعني ذلك إنشاء هيئة تنظيم واحدة لقطاع الطاقة (كهرباء، غاز)، وأخرى للنقل (السكك الحديدية، الطيران، الطرق البرية، الملاحة البحرية).
- هيئة تنظيم لمجموعة من القطاعات كالطاقة والاتصالات والنقل.

ويتم اختيار النموذج المناسب بناء على دراسة متأنية وشاملة لأهداف وإيجابيات وسلبيات كل نموذج ومدى ملاءمته للمملكة، وتوصي لجنة التخصيص في المجلس الاقتصادي الأعلى باختيار النموذج المناسب بعد استكمال الدراسة من قبل الجهات المعنية. وتعتبر استقلالية هيئات التنظيم من أهم عوامل ضمان نجاحها في القيام بمهمات الفصل والتمييز بين الحقوق والواجبات والمصالح المشتركة، وحصولها على ثقة جميع الأطراف التي يهمها القطاع من حكومة ومستثمرين ومشغلين ومستهلكين، وأن تتمتع هذه الهيئات بالشخصية الاعتبارية وبالاستقلال الإداري والمالي.

- أسعار تقديم الخدمات:

تختلف أسعار الخدمات في المنشآت العامة، إذ إن بعضها معانٌ من قبل الدولة وذلك حسب ضرورة وأهمية الخدمات المقدمة، وحيث إنه لا توجد آلية واضحة لتحديد أسعار خدمات المنشآت العامة تعكس التكلفة، فإن ذلك يعوق تنفيذ التخصيص ولاسيما من وجهة نظر المستثمرين. ونظراً لتأثر مستويات أسعار الخدمات العامة بالإعانات الحكومية وبخاصة بعض الإعانات التي يعتبر وجودها عائقاً أساسياً للتخصيص، ومصدراً رئيسياً لعدم الكفاءة الاقتصادية، فإن من الضروري وضع أسلوب منظم لتحديد تعرفة الخدمات يراعى التكلفة، ويؤدي إلى استمرار تقديم الخدمة، وتمويل استثمارات المنشآت المقدمة لها، ويسمح للدولة بتقديم الدعم اللازم عند الحاجة.

- **تجهيز وإعادة هيكلة القطاعات والمنشآت العامة المراد تخصيصها:**

- إعادة الهيكلة المالية: وتشمل إما إضافة أو حذف أصول أو التزامات لغرض تحسين المركز المالي للمنشأة.
- إعادة هيكلة الجهاز الوظيفي: ويشمل ذلك تحويل الموظفين أو العمالة من المنشأة العامة إلى المنشأة المخصصة، ومعالجة أوضاع هؤلاء الموظفين بناء على دراسة متكاملة وخطة واضحة تضعها المنشأة حسب احتياجاتها المستقبلية.
- إعادة الهيكلة الفنية (التجزئة): تساعد التجزئة بشكل كبير في إنشاء بيئة نظامية فاعلة، فمثلاً في قطاع الكهرباء قد يكون من الأفضل فصل نشاط التوليد ونشاط النقل ونشاط التوزيع ليكون كل نشاط على حدة، كما أن قيمة الأجزاء قد تكون أعلى من قيمة الكل، ولكن توجد هناك حالات تتطلب دمج المنشآت قبل التخصيص لغرض رفع كفاءتها الإنتاجية.

وكقاعدة عامة يفضل أن تترك قضايا إعادة الهيكلة الرئيسة للمالكين الجدد، إلا أنه في بعض الأحيان لايمكن تجنب إعادة الهيكلة، فقد تكون هناك التزامات كبيرة تنعكس سلباً على قيمة المشروع. ويستدعي الأمر تجزئة المنشأة لتحسين الهيكل العام للقطاع. ويكون التجهيز وإعادة الهيكلة بشكل أساسي نتيجة لواحد أو أكثر من الترتيبات التالية:

- **الشركاء الإستراتيجيون:**

إن حجم القضايا وتعقيدات إجراءات العمل التي تواجه بعض المنشآت والمشاريع العامة المرشحة للتخصيص كبيرة جداً، وهذا يعني أن مهمة الإصلاح كبيرة، وغالباً ما تفوق هذه المهمات إمكانات وصلاحيات الإدارة، إذ إن ذلك يتطلب تحسين الأداء وتعديل الأسعار وتطوير أساليب تجارية في العمل، إضافة إلى القدرة على التنافس المحلي والعالمي، وبالتالي يأتي دور الشريك الإستراتيجي وطنياً كان أم أجنبياً للمشاركة في تقديم رأس المال المطلوب والمشاركة في المخاطرة، وتقديم التقنية المتقدمة والخبرة الإدارية لتحسين الأداء وإيجاد قيمة إضافية، مما يتطلب أن يكون الشريك الإستراتيجي ذا قدرة مالية، ولديه الخبرة في إدارة منشآت مماثلة لحجم المنشأة المراد تخصيصها، وقادراً على توفير عدد كافٍ من الخبراء الإداريين والفنيين، وأن يكون ذا سمعة طيبة.

- إيجاد المناخ المناسب لنجاح برنامج التخصيص، ويشمل ذلك ثلاثة جوانب مهمة هي:

١- أسواق رأس المال:

- الإطار التنظيمي والقانوني الذي يحمي حقوق المستثمرين ويضع أسس تنظيم السوق بناء على لوائح وتعليمات واضحة ومعلنة.
- البنية التحتية القوية اللازمة لتطوير سوق مالي قوي يتناسب مع الإمكانيات الاقتصادية من حيث الجهاز الإداري الكفء والتجهيزات التقنية اللازمة.
- عددٌ كاف من الأدوات الاستثمارية بما يسمح بمشاركة جميع أنواع المستثمرين صغاراً وكباراً، مواطنين ومقيمين.

يعد تطوير السوق المالي أحد أهم السياسات التي سيتم اتباعها من أجل تحقيق بعض أهداف عملية التخصيص، ومنها توسيع نطاق مشاركة المواطنين في ملكية الأصول المنتجة في المنشآت والمشاريع العامة، وكذلك تشجيع رأس المال الوطني والأجنبي للاستثمار محلياً. وتوجد علاقة وطيدة بين التخصيص والسوق المالي، ففي الوقت الذي يؤدي التخصيص إلى تطوير السوق المالي من خلال جذب الشركات الاستثمارية والمستثمرين لتنويع محافظهم الاستثمارية بأسهم شركات ذات إدارات جيدة، وفي قطاعات متنوعة، مثل الاتصالات والكهرباء والأسمنت والبنوك والنقل، واستقطاب صغار المستثمرين مما سيؤدي إلى إيجاد أدوات استثمارية ذات طابع جماعي، وإيجاد توازن في السيولة بين البنوك والسوق المالي، وإيجاد فرص لاستثمار أموال مؤسسات التأمينات والتقاعد والمؤسسات المالية الأخرى. وعليه فإن وجود سوق مالية متطورة عامل مهم من عوامل إنجاح التخصيص.

٢- تنمية الموارد البشرية:

يعد وجود موارد بشرية متطورة وذات إنتاجية عالية عاملاً رئيساً لإنجاح برنامج التخصيص. وحيث تواجه الموارد البشرية حالياً صعوبة التوظيف بسبب ضعف التأهيل والمنافسة من قبل العمالة الوافدة، إضافة إلى ما قد ينتج عن التخصيص من عمالة فائضة عن احتياجات المنشآت المراد تخصيصها. ولأهمية تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها العملية والتنافسية؛ يتطلب الوضع إلزام المنشآت المراد تخصيصها بإعداد برامج تدريبية مناسبة لإعادة تأهيل العمالة، وتنمية قدراتها العملية، لمساعدتها على الاحتفاظ بوظائفها في المنشآت المراد تخصيصها، ومساعدتها في سهولة الحصول على فرص عمل في منشآت وشركات أخرى.

٣- البيئة النظامية:

تعد الأنظمة والإجراءات المتعلقة باستثمارات ونشاط القطاع الخاص، وكفاءة الأجهزة المختصة بتطبيقها، وسرعة الحسم في ما ينشأ حولها من منازعات، من أهم القضايا التي تتطلب المراجعة والتحديث والتكامل، لغرض تطويرها بما يوفر البيئة المناسبة للقطاع الخاص للعمل بكفاءة وفاعلية، وذلك لمواجهة التحديات والمنافسة الإقليمية والدولية، إذ سيؤدي الوضوح والشفافية في الإجراءات والأنظمة وسهولة تنفيذها إلى طمأنة المستثمر وعدم الحاجة إلى مطالبته للدولة بمزيد من الضمانات التي غالباً ما يشترط توفيرها في ظل عدم وضوح الإجراءات واكتمال الأنظمة.

خامساً - معايير تحديد الأولويات واستمرار تنفيذ برنامج التخصيص:

وفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم (٢٥٧) وتاريخ ١٤٢١/١١/١١هـ يحدد المجلس الاقتصادي الأعلى النشاط الذي يستهدفه التخصيص إضافة إلى ما تبادر باقتراحه الجهات الحكومية الأخرى، وتصدر قائمة النشاط المستهدف بالتخصيص بقرار من مجلس الوزراء.

وتقوم لجنة التخصيص في المجلس الاقتصادي الأعلى بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة للبدء في تخصيص المشاريع المرشحة بأسلوب انتقائي وحسب معايير اختيار المشاريع للتخصيص.

كما يتطلب الأمر موافقة مجلس الوزراء على تنفيذ عملية البيع بناء على اقتراح المجلس الاقتصادي الأعلى، وكذلك الرجوع إلى المقام السامي لاستصدار الموافقة إذا لزم الأمر فيما يعوق مراحل تنفيذ التخصيص مثل: الهيكلة، شروط البيع، وعوائد الدولة.

أ - معايير تحديد الأولويات في اختيار المنشآت المرشحة للتخصيص:

يأتي ذلك انطلاقاً من الرغبة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمنشآت والمشاريع العامة الكبرى. إن أولوية اختيارها للتخصيص يستند إلى المعايير التالية:

- المردود الإيجابي على الاقتصاد الوطني.
- جاهزية المنشأة للتخصيص.
- فائدة تخصيص المنشأة للمجتمع، مثل زيادة فرص العمل، والتشغيل الأمثل للقوى الوطنية العاملة، ومواصلة تحقيق زيادة عادلة في دخل الفرد.
- عدم توافر الخدمة الكافية المقدمة من قبل المنشآت العامة.

- القدرة الاستيعابية للسوق المالى.

ب - استمرار تنفيذ برنامج التخصيص:

بعد أن تتم عمليات اختيار المنشآت والمشاريع العامة المرشحة للتخصيص بناء على المعايير المذكورة أعلاه، تتم برمجة التنفيذ وتحديد تسلسل عمليات التخصيص المختلفة. وهذا يعني اختيار مجموعة من المنشآت والمشاريع العامة والبدء في إجراءات تخصيصها، ووضع برنامج زمني محدد يتم الالتزام به، ويؤدي إلى إيجاد برنامج للتخصيص يضمن التنسيق والتحكم في موعد طرح أسهم المنشآت المخصصة، إذ لا يؤثر سلباً في أوضاع السوق المالي.

وفيما يلي بيان بأشكال عقود التمويل بين القطاعين الحكومي الخاص:

١ - تأجير - بناء - تشغيل (LBO): ويتم ذلك بإبرام عقد طويل الأجل مع القطاع الخاص لتنمية وتشغيل منشأة حكومية كبيرة. ويتم عن طريق ذلك إعطاء الفرصة للقطاع الخاص لاسترجاع استثماراته خلال فترة العقد بالإضافة إلى دفع مبلغ يعتبر قيمة أجرة العقد.

٢ - بناء - تحويل- (تشغيل) (BTO, BT): المستثمر من القطاع الخاص يمول ويقوم بعملية البناء للمنشأة ويتم نقل ملكيتها للدولة في حال إتمام البناء (BT). وفي بعض الأحيان يتم بعد ذلك التأجير للمستثمر من القطاع الخاص بعقد طويل الأجل لإعطاء الفرصة للمستثمر من استرداد المبالغ المستثمرة والحصول على هامش ربحي معقول.

٣ - بناء - (تملك) - تشغيل - تحويل (BOOT-BOT): بموجبه يمنح المستثمر من القطاع الخاص الامتياز للتمويل، والبناء والتملك وتشغيل المنشأة الحكومية وقد يطلق عليها (بناء - تشغيل - تحويل BOT) أو (بناء - تملك - تشغيل - تحويل BOOT) وبموجبه يحق للمستثمرين تحصيل الرسوم لمدة محددة يتم بعدها تحويل ملكية المنشأة للدولة.

٤ - شراء - بناء - تشغيل (BBO): وبموجبه يتم بيع منشأة حكومية قائمة لمستثمر من القطاع الخاص، إذ يجدد أو يوسع المنشأة ويشغل المنشأة بصورة دائمة، وهذا الأسلوب يشابه أسلوب تصفية المنشأة الحكومية، إذ يتم تشغيلها عن طريق الامتياز الممنوح من الدولة. ويحق للدولة عن طريق هذا الامتياز التأثير والتحكم بالأسعار وجودة الخدمة.

٥ - بناء - تملك - تشغيل (BOO): يقوم المستثمر من القطاع الخاص بالتمويل، والبناء والتملك ثم التشغيل للمنشأة بصورة دائمة بموجب الامتياز الممنوح من الدولة ولكن بضوابط توضع على أسعار الخدمات المقدمة وطريقة التشغيل.

سادساً - قائمة المرافق والأنشطة المستهدفة بالتخصيص:

تتم مشاركة القطاع الخاص في المرافق وأنواع النشاط والخدمات الوارد ذكرها أدناه، وتتحدد نوعية وحجم وتوقيت هذه المشاركة طبقاً لإستراتيجية التخصيص:

١- المياه والصرف الصحى.

٢- تحلية المياه المالحة.

٣- الاتصالات.

٤- النقل الجوى وخدماته.

٥- الخطوط الحديدية.

٦- الطرق مثل:

- إدارة الطرق السريعة القائمة التي لها بدائل وتشغيلها وصيانتها.
- إنشاء طرق سريعة جديدة وتشغيلها.

٧- خدمات المطارات.

٨- خدمات البريد.

٩- صوامع الغلال ومطاحن الدقيق.

١٠- خدمات الموانئ.

١١- خدمات المدن الصناعية.

١٢- حصص الدولة في الشركات المساهمة بما في ذلك الشركة السعودية للكهرباء، والبنوك، والشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، وشركة التعدين العربية السعودية (معادن)، وشركة الاتصالات السعودية، وحصص الدولة في مصافي البترول المحلية.

١٣- حصص الدولة في رؤوس أموال شركات الاستثمار العربية والإسلامية المشتركة.

١٤- الفنادق الحكومية.

١٥- الأندية الرياضية.

١٦- خدمات بلدية مثل:

١- إنشاء المسالخ وتشغيلها.

٢- إنشاء أسواق النفع العام ومراكز البيع وتشغيلها.

٣ - إنشاء الحدائق والمتنزهات وتشغيلها وصيانتها.

٤ - خدمات النقل والحركة وتحصيل الإيرادات البلدية.

٥ - خدمات النظافة والتخلص من النفايات.

١٧- خدمات تعليمية مثل:

- إنشاء المباني التعليمية وصيانتها.
- طباعة الكتب التعليمية.
- النقل المدرسي.
- الإسكان الطلابي.
- تأجير مرافق المدارس والجامعات وتشغيلها.

١٨- خدمات اجتماعية مثل:

- إدارة مؤسسات خدمات الرعاية الاجتماعية وتشغيلها.
- خدمات توظيف السعوديين في القطاع الخاص.

١٩- خدمات زراعية مثل:

- خدمات المحاجر الصحية ومختبرات التشخيص والعيادات البيطرية.

٢٠- خدمات صحية مثل:

- إقامة المنشآت الصحية وتشغيلها.
- خدمات نقل المرضى.

سابعاً - أبرز إنجازات المجلس الاقتصادي الأعلى في مجال التخصيص:

١- الموافقة بتاريخ ١٤٢٩/٦/٢٨هـ على البرنامج التنفيذي لتخصيص محطات معالجة مياه الصرف الصحي.

٢- الموافقة بتاريخ ١٤٢٩/٦/٢٩هـ على البرنامج التنفيذي لتخصيص المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.

٣- الموافقة بتاريخ ١٤٢٨/٣/٥هـ على قائمة أنواع النشاط المستثنى من الاستثمار الأجنبي.

٤- الموافقة بتاريخ ١٤٢٧/٢/١٤هـ على البرنامج التنفيذي لتخصيص المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية.

٥- الموافقة بتاريخ ١٤٢٧/٢/١٤هـ على القواعد المنظمة لإسهامات القطاع الخاص في قطاع المياه والصرف الصحي.

٦- الموافقة بتاريخ ١٤٢٧/٢/١٤هـ على البرنامج التنفيذي لتوسعة مجمع صالات الحجاج بمطار الملك عبدالعزيز الدولي.

٧- الموافقة بتاريخ ١٤٢٧/٢/١٤هـ على ضوابط تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٤٠) وتاريخ ١٤٢٧/٢/٢٧هـ بهذا الشأن.

٨- الموافقة بتاريخ ١٤٢٧/٢/١٤هـ على تنظيم صندوق التعليم الفنى. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٢٤٥) وتاريخ ١٤٢٧/١٠/٢٩هـ بهذا الشأن.

٩- الموافقة بتاريخ ١٤٢٧/٨/١١هـ على إعادة هيكلة قطاع المياه الجوفية وقطاع توزيع مياه الشرب وتجميع الصرف الصحى ومعالجته التابعة لوزارة المياه والكهرباء.

١٠- الموافقة بتاريخ ١٤٢٤/٢/٢٧هـ على مشروع خط سكة حديد (الشمال - الجنوب). وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٥٦) وتاريخ ١٤٢٤/٣/٤هـ بهذا الشأن.

١١- الموافقة بتاريخ ١٤٢٤/٤/١٥هـ على مشروع نظام السوق المالية. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٩١) وتاريخ ١٤٢٤/٤/١٦هـ بهذا الشأن.

١٢- الموافقة بتاريخ ١٤٢٤/٤/١٥هـ على فتح المجال للشركات الوطنية للعمل في قطاع النقل الجوى. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٩٠) وتاريخ ١٤٢٤/٤/١٦هـ بهذا الشأن.

١٣- الموافقة بتاريخ ١٤٢٤/٤/١٥هـ على نشر تفاصيل العقود الحكومية. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٩٢) وتاريخ ١٤٢٤/٤/١٦هـ بهذا الشأن.

١٤- الموافقة بتاريخ ١٤٢٤/١١/٥هـ على السماح للشركات الزراعية المساهمة بتوريد القمح للمؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق بكمية تراوح بين (٣٠٠,٠٠٠) طن و(٦٠٠,٠٠٠) طن سنوياً. وتحديد سعر شراء القمح من المزارعين (أفراداً وشركات زراعية مساهمة) وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٢٦٤) وتاريخ ١٤٢٤/١١/٦هـ بهذا الشأن.

١٥- الموافقة بتاريخ ١٤٢٤/١١/٥هـ على نظام ضريبة الدخل. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٢٧٨) وتاريخ ١٤٢٤/١١/٢٠هـ بهذا الشأن.

١٦- الموافقة بتاريخ ١٤٢٣/٣/٢٣هـ على إستراتيجية التخصيص.

١٧- الموافقة بتاريخ ١٤٢٣/٣/٢٣هـ على البرنامج التنفيذي لتوسعة شبكة الخطوط الحديدية.

١٨- الموافقة بتاريخ ١٤٢٣/٣/٢٣هـ على مشروع تنظيم مؤسسة البريد السعودي. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٧٨) وتاريخ ١٤٢٣/٣/٢٩هـ بهذا الشأن.

١٩- الموافقة بتاريخ ١٤٢٣/٣/٢٣هـ على أسس ومعايير مشاركة القطاع الخاص في مشاريع تحلية المياه المالحة.

٢٠- الموافقة بتاريخ ١٤٢٣/٣/٢٣هـ على تأسيس شركة مساهمة (قابضة) في مجال الخدمات البترولية بين الدولة والقطاع الخاص تسمى (شركة الخدمات البترولية).

٢١- الموافقة بتاريخ ١٤٢٣/٣/٢٣هـ على تعديل الفقرة (١) من المادة التاسعة من تنظيم الهيئة العامة للاستثمار الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (٢) وتاريخ ١٤٢١/١/٥هـ وذلك بإضافة ممثلين لوزارة العدل، ووزارة الشؤون البلدية والقروية إلى مركز الخدمة الشاملة في الهيئة العامة للاستثمار.

٢٢- الموافقة بتاريخ ١٤٢٣/٦/٢٩هـ على زيادة رأس مال شركة الاتصالات السعودية وبيع (٣٠٪) من أسهم الدولة في شركة الاتصالات السعودية وفتح قطاعات الاتصالات للمنافسة. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٧١) وتاريخ ١٤٢٣/٧/٢هـ بهذا الشأن.

٢٣- الموافقة بتاريخ ١٤٢٣/٨/٢٧هـ على مشروع لائحة التصرف بالعقارات البلدية. وقد صدر الأمر السامي رقم (٣/ب/٣٨٣١٣) وتاريخ ١٤٢٣/٩/٢٤هـ بهذا الشأن.

٢٤- الموافقة بتاريخ ١٤٢٣/٨/٢٧هـ على قائمة المرافق وأنواع النشاط والخدمات المستهدفة بالتخصيص. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٢١٩) وتاريخ ١٤٢٣/٩/٦هـ بهذا الشأن.

٢٥- الموافقة بتاريخ ١٤٢٣/١٢/١هـ على قائمة أنواع النشاط المستثنى من الاستثمار الأجنبي، ومراجعتها كل عام من أجل فتح بعض القطاعات للاستثمار الأجنبي عند إصدار التنظيمات الخاصة بها.

٢٦- الموافقة بتاريخ ١٤٢٣/١٢/١هـ على قيام وزارة الزراعة بالبدء في تأجير الأراضي المخصصة للاستثمار السمكي بمنطقة جازان وسهول تهامة.

٢٧- الموافقة بتاريخ ١٤٢٢/٣/٤هـ على مشروع نظام الاتصالات وعلى مشروع تنظيم هيئة الاتصالات السعودية. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٧٤) وتاريخ ١٤٢٢/٣/٥هـ بهذا الشأن.

٢٨- الموافقة بتاريخ ١٤٢٢/٣/٤هـ على إعادة النظر في المناهج التعليمية والتوسع في برامج التعليم التقنى والصناعى ودراسة موضوع استيعاب خريجى الثانوية العامة سواء في الوظائف أو القبول في مؤسسات التعليم العالي الجامعي. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٧٣) وتاريخ ١٤٢٢/٣/٥هـ بهذا الشأن.

٢٩- الموافقة بتاريخ ١٤٢٢/٣/٤هـ على نشر البيانات الاقتصادية والمالية للدولة ذات الأهمية للتخصيص والاستثمار أولاً بأول وبشكل دوري منتظم وذلك للاطلاع العام لأهميتها للمستثمرين من رجال الأعمال والمختصين والمؤسسات الدولية وكذلك المتعاملين في الأسواق المالية محلياً ودولياً.

٣٠- الموافقة بتاريخ ١٤٢٢/٧/٦هـ على مشروع النظام العام للبيئة، وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٩٣) وتاريخ ١٤٢٢/٧/٧هـ بهذا الشأن.

٣١- الموافقة بتاريخ ١٤٢٢/٨/٢٦هـ على مشروع تنظيم الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٢٣٥) وتاريخ ١٤٢٢/٨/٢٧هـ بهذا الشأن.

٣٢- الموافقة بتاريخ ١٤٢٢/٨/٢٦هـ على مشروع تنظيم هيئة تنظيم الخدمات الكهربائية. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٢٣٦) وتاريخ ١٤٢٢/٨/٢٧هـ بهذا الشأن.

٣٣- الموافقة بتاريخ ١٤٢١/١/٢٠هـ على مشروع نظام تملك غير السعوديين للعقار واستثماره. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٨٩) وتاريخ ١٤٢١/٤/٨هـ بهذا الشأن.

٣٤- الموافقة بتاريخ ١٤٢١/٤/٧هـ على مشروع تنظيم صندوق تنمية الموارد البشرية. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٠٧) وتاريخ ١٤٢١/٤/٢٩هـ بهذا الشأن.

٣٥- الموافقة بتاريخ ١٤٢١/٤/٧هـ على الضوابط الخاصة بعلاقة صاحب العمل بالعامل الوافد. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٦٦) وتاريخ ١٤٢١/٧/١٢هـ بهذا الشأن.

٣٦- الموافقة بتاريخ ١٤٢١/١١/١٧هـ على قائمة أنواع النشاط المستثنى من الاستثمار الأجنبي، وأن تتم مراجعة هذه القائمة كل عام بهدف فتح بعض القطاعات للاستثمار عند إصدار التنظيمات الخاصة بها.

٣٧- الموافقة بتاريخ ١٤٢٠/١١/١٤هـ على مشـــروع نظام الاستثمار الأجنبي ومشروع تنظيم الهيئة العامة للاســتثمار. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١) وتاريخ ١٤٢١/١/٥هـ المتعلق بنظام الاســتثمار الأجنبي، وصدر قرار مجلس الوزراء رقم (٢) وتاريخ ١٤٢١/١/٥هـ المتعلق بتنظيم الهيئة العامة للاستثمار.

٧/٢ - تطويـر المنظومـة الإداريـة فـي إطـار اسـتخدام تقنيـات المعلومـات والاتصالات:

ركزت خطط التنمية الخمسية في المملكة العربية السعودية على استخدام تقنيات المعلومات في جميع الأجهزة الحكومية بهدف الارتقاء بمستوى أدائها من خلال تيسير إجراءات العمل وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين. ودعماً لهذا التوجه صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٣٣) وتاريخ ١٤٢٤/٥/٢١هـ القاضي بإنشاء وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات لتتولى الإشراف على نشاط الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة.

وإنفاذاً للقرار السامي الكريم رقم (٧/ب/٣٣١٨١) وتاريخ ١٤٢٤/٧/١٠هـ المتضمن تكليف وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات لوضع خطة تقديم الخدمات والمعاملات الحكومية إلكترونياً من قبل الأجهزة الحكومية، قامت الوزارة بإنشاء برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية «يسر» في عام ١٤٢٦هـ (٢٠٠٥م) والذي يهدف إلى تطوير البنية التحتية والتجهيزات المطلوبة لتمكين الأجهزة الحكومية من تنفيذ تطبيقات الحكومة الإلكترونية المختلفة وإتاحة استخدامها من قبل المستفيدين. وفيما يلي الأهداف التفصيلية لبرنامج «يسر» (موقع برنامج «يسر»، ١٤٣٣هـ):

- رفع إنتاجية وكفاءة القطاع العام.
- تقديم خدمات أفضل للأفراد وقطاع الأعمال وبشكل أيسر.
- زيادة عائدات الاستثمار.
- توفير المعلومات المطلوبة بدقة عالية في الوقت المناسب.

وإدراكاً لأهمية تنظيم التعاملات الإلكترونية، أصدر مجلس الوزراء القرار رقم (٤٠) وتاريخ ١٤٢٧/٢/٢٧هـ الذي أقر ضوابط تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية. كما صدر المرسوم الملكي الكريم رقم (م/١٨) وتاريخ ١٤٢٨/٣/٨هـ، والذي أقر نظام التعاملات الإلكترونية مع ما ينطوي عليه من ضبط التعاملات والتوقيعات الإلكترونية وتنظيمها وتوفير الإطار النظامي لها. وكذلك وافق مجلس الوزراء في ١٤٢٨/٣/٧هـ على نظام مكافحة جرائم المعلوماتية الذي يهدف إلى ضبط التعاملات والتوقيعات الإلكترونية، وتنظيمها، وتوفير إطار نظامي لها وتحديد الجرائم المستهدفة والعقوبات المقدرة لكل جريمة أو مخالفة، وتحديد جهة الاختصاص بمتابعتها وتطبيق العقوبات.

ومنذ إنشائه في العام ١٤٢٦هـ، حقق برنامج يسر العديد من الإنجازات في مجال توفير الخدمات الإلكترونية، من بينها (تقرير تقنية المعلومات ٢٠١٠هـ):

- المواطنون والمقيمون: العديد من الخدمات الإلكترونية للعمالة والتوظيف. مثل الاستفسار عن طلبات الوظائف والتأشيرات لجميع الوزارات والمؤسسات التعليمية والبلديات مثل تسديد فواتير الماء والكهرباء.
- الشركات: العديد من الخدمات الإلكترونية للعمالة والتوظيف، وذلك مثل طلبات التأشيرات وتصاريح العمل، ولقطاع الاتصالات والتقنية مثل تسجيل أسماء نطاقات الانترنت واعتماد العنوان البريدي.
- الزوار: العديد من الخدمات الإلكترونية للسفر والسياحة، مثل طلبات التأشيرات والتمديد، وللجهات التعليمية والثقافية مثل المكتبات الإلكترونية والاستفسارات عن قواعد البيانات الخاصة بالأبحاث والدراسات.

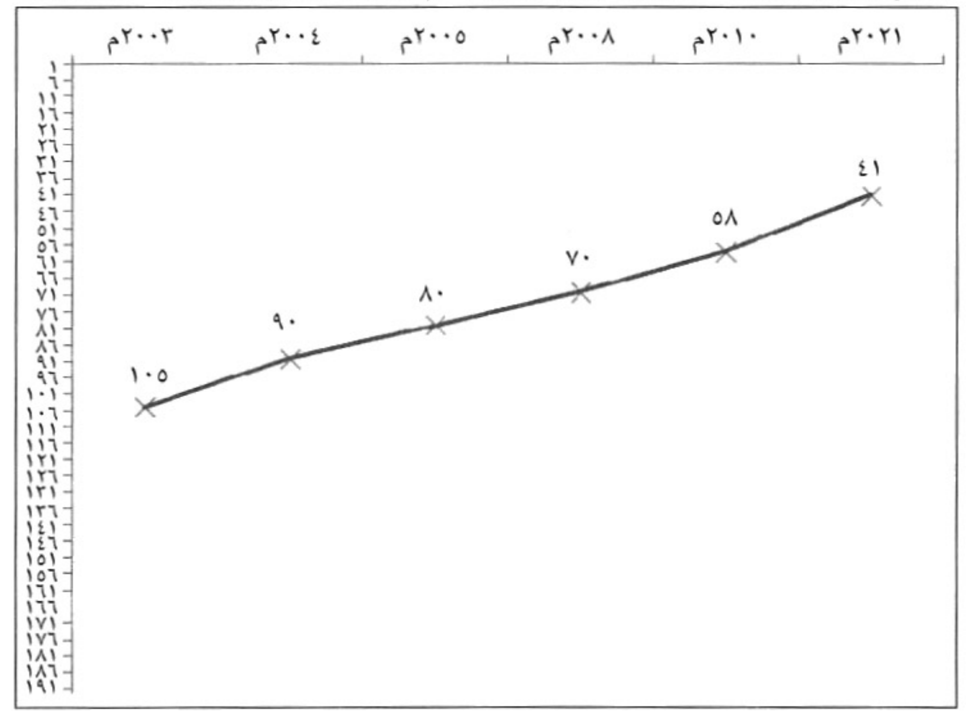
وبلغ عدد الخدمات الإلكترونية على البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية «سعودي» (http://www.saudi.gov.sa) في رجب ١٤٣٣هـ (يونية ٢٠١٢م) (١٢٠٠) خدمة إلكترونية تُقدم من قبل (١٤٤) جهة حكومية (النشرة الإلكترونية لبرنامج التعاملات الإلكترونية، ٢٠١٢م). وإضافة إلى الخدمات الإلكترونية يمكن لمستخدم بوابة «سعودي» الاستفادة من خدمات الجوال والرسائل، والتي بلغ عددها على «سعودي» (٢٥) خدمة. وتتيح البوابة لمستخدميها الاستفادة بتحميل واستخدام (٣٥) نموذجاً من نماذج طلبات الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية، كما تتيح لمستخدميها الوصول إلى (٤٠٩) أنظمة ولوائح باللغة العربية (٥٤) بالإنجليزية. كما تمكن البوابة زوارها ومستخدميها من الوصول إلى بيانات (١٧٠) جهة حكومية.

وبفضل الإنجازات الكبيرة في مسيرة التحول للتعاملات الإلكترونية الحكومية، أحرزت المملكة المرتبة الحادية والأربعين من بين (١٩٣) دولة على مستوى العالم وفق مؤشر الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية (E-government development index) للعام ٢٠١٢م بتحقيقها نسبة (٠,٦٦٥٨) بفارق (١٧) مرتبة عن العام ٢٠١٠م وبفارق (٦٤) مرتبة عما حققته في العام ٢٠٠٣م (الشكل رقم ٣). كما جاءت المملكة ضمن أفضل عشر دول على مستوى آسيا ومن أفضل ثلاث دول عربية. ويقيس المؤشر استخدام الحكومة الإلكترونية كأداة تؤدي إلى زيادة وصول المعلومات وتقديم الخدمات الحكومية الى الجمهور، اعتماداً على عدد من المعايير من أبرزها المستوى العام للتطور في التحول للتعاملات الإلكترونية وخدمات البنية التحتية للاتصالات وانتشارها ورأس

المال البشري والمشاركة الإلكترونية وتقديم الخدمات الإلكترونية. وأوضح التقرير أن نسبة مستخدمي الإنترنت في السعودية قد بلغت (٤١٪) من إجمالي السكان، وبلغ عدد خطوط الهاتف الثابت (١٥,١٨) خط لكل مائة نسمة، وعدد الاشتراكات في الهاتف الجوال (١٨٧,٨٦) اشتراك لكل مائة نسمة، وعدد المشتركين في الانترنت الثابت (٧,٠٢) مشترك لكل مائة نسمة و(٥,٤٥) مشترك لكل مائة نسمة في خدمة الإنترنت ذات النطاق العريض (Broadband). ويشير هذا التقدم في مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية إلى الزيادة الملحوظة في الخدمات الإلكترونية الحكومية التي جاءت بفضل الإنفاق الكبير على الاتصالات وتقنية المعلومات.

الشكل (٣)

ترتيب المملكة العربية السعودية وفق مؤشر الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية



مصدر البيانات: (United Nations E-Government Surveys, 2003, 2004, 2005, 2008, 2010, 2012)

الفصل الثالث
مؤسسات الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية
وجهود التطوير: نظرة تقويمية

مقدمة:

لقد أدركت قيادة حكومة المملكة أهمية تطوير الجهاز الحكومي على أنه ضرورة من ضرورات التنمية، فأوجدت لذلك السبل والوسائل التي يمكن بها تحقيق هذا المطلب. من هذه الوسائل والسبل تبني منهج التطوير التنظيمي الذي يُعنى في المقام الأول بدراسة الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية بغية تفعيل هذه الأجهزة وفقاً للأهداف العامة والفرعية لخطط التنمية. لقد عملت جهود التطوير التنظيمي على تنظيم وإعادة تنظيم العديد من أجهزة الدولة تمشياً مع مطالب التنمية المتجددة. إلى جانب تبني منهج التطوير التنظيمي، فقد تم الاهتمام بموضوع تطوير إجراءات ونماذج العمل بغرض تبسيط هذه الإجراءات والنماذج بما يوفر المناخ الملائم لتحسين أداء الأجهزة الحكومية ويجعلها قادرة على تنفيذ أهداف التنمية.

وتقضي مشروعات التنمية الإدارية وجود جهاز إداري على قدر كبير من الكفاءة والفاعلية حتى يتمكن من تنفيذ برامج التنمية المختلفة، وهذا بدوره لن يتأتى إلا إذا كانت هناك جهود تعمل على الدوام من أجل تطوير الجهاز الحكومي، بحيث يكون قادراً على استيعاب المفاهيم والأساليب الحديثة في الإدارة وتوظيفها من أجل الاستجابة لاحتياجات المجتمع المتجددة بما يخدم أهداف التنمية.

ولما كانت مجالات تطوير الجهاز الحكومي كثيرة ومتنوعة، إذ يصعب حصرها، فإننا سنلقي الضوء هنا على أبرز الأجهزة التي أسهمت في مهمة تطوير الجهاز الحكومي، هذه الأجهزة تضم كلاً من: اللجنة العليا للإصلاح الإداري، ومعهد الإدارة العامة (الاستشارات الإدارية) واللجنة العليا للتنظيم الإداري.

١/٣ - اللجنة العليا للإصلاح الإداري:

أنشئت اللجنة العليا للإصلاح الإداري بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ (١٩٦٣م) وقد جاءت هذه النشأة تقديراً من الدولة لما تتطلبه البلاد من رفع مستوى كفاءة وفاعلية التنظيم والأداء في أجهزة الحكومة العاملة في ميادين التنمية المختلفة.

ولأهمية هذه اللجنة فقد أنيطت رئاستها منذ إنشائها برئيس مجلس الوزراء، وعضوية عدد من الوزراء ذوي العلاقة، وكان آخر تشكيل لها قد صدر ضمن قرار مجلس الوزراء رقم (٩٩) بتاريخ ١٤١١/٦/١٤هـ. وقد قامت اللجنة منذ إنشائها باتخاذ الكثير من الترتيبات الإدارية التي أسهمت في تطوير الهياكل التنظيمية

وتحسين وتبسيط أساليب وطرق العمل، معتمدة في ذلك على تفويض مجلس الوزراء لها في ممارسة اختصاصاته المنصوص عليها في المادة (٢٥) من نظام مجلس الوزراء والمتعلقة بإحداث وترتيب المصالح العامة.

وبصورة تفصيلية فقد أُوكل للجنة ممارسة الاختصاصات التالية:

١- وضع وإقرار الخطة العامة لتنظيم الإدارة الحكومية وإصدار القرارات والتعليمات اللازمة لتنفيذ هذه الخطة.

٢- دراسة وإقرار نتائج التقارير والتوصيات المقدمة من اللجنة التحضيرية المختصة بتهيئة وإعداد الدراسات التطويرية المطلوبة.

٣- دراسة مشروعات الأنظمة الجديدة أو التعديلات على الأنظمة الحالية تمهيداً لرفعها إلى الجهات المختصة لإصدارها بالطرق النظامية الواجبة.

٤- أخذ رأي مجلس الوزراء في القرارات التي ترى اللجنة ضرورة عرضها على المجلس لأخذ الرأي فيها أو لإحاطة المجلس علماً بها.

٥- إبلاغ الوزارات والمصالح الحكومية بواسطة رئيس مجلس الوزراء ورئيس اللجنة العليا بالقرارات والتعليمات الواجب تنفيذها.

٦- دعوة المسئولين في أي جهة حكومية للاستئناس برأيهم فيما هو معروض على اللجنة من تقارير وتوصيات إدارية.

٧- دراسة وإقرار الخطة العامة لمراقبة وتتبع تنفيذ القرارات التي تصدرها اللجنة وتبليغها للإدارات الحكومية.

٨- اتخاذ جميع الإجراءات التي تحقق - بصفة مباشرة أو غير مباشرة - إصلاح الجهاز الإداري الحكومي، أو التي من شأنها تسهيل تحقيق هذا الإصلاح.

لقد أصدرت اللجنة منذ إنشائها حتى توقف أعمالها في منتصف عام ١٤١٨هـ ما يصل إلى (٢٣٣) قراراً شملت مختلف أوجه النشاطات الإدارية للدولة المتمثلة في تنظيم وإعادة تنظيم، وظائف وشؤون موظفين، أنظمة ولوائح، إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة، تنظيم ساعات الدوام الرسمي، إيجاد حلول لتداخل الاختصاصات بين الأجهزة الحكومية، شؤون مالية وميزانية، إجراءات إدارية.

لقد كان لقرارات اللجنة العليا للإصلاح الإداري أثرها الإيجابى الواضح في مسيرة التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية، كما هو واضح من خلال المجالات التي

عالجتها هذه القرارات، وذلك على النحو التالي:

١- الإســهام في تنظيم وإعادة تنظيم العديد من الأجهزة الحكومية المختصة بالشؤون المحلية والشــؤون الأمنية والشؤون الصحية وشــؤون الزراعة والمياه وشؤون النقل والمواصلات وشــؤون الموظفــين والقوى العاملة والشــؤون الاجتماعية والرياضية والشؤون المالية والاقتصادية.

٢- دراسة وتبسيط العديد من إجراءات وأساليب ونماذج العمل في عدد من الأجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بالجمهور التي تقدم خدماتها في مجالات:

التراخيص البلدية، التراخيص الإعلامية، التراخيص الطبية والصيدلية، التراخيص الصناعية، التراخيص التجارية، تراخيص السير والقيادة المرورية، الشؤون الاجتماعية والعمالية، توثيق عقود بيع وشراء العقارات، وتوثيق عقود الأنكحة والإقرارات.

اقتراح بعض الأنظمة واللوائح والقواعد المتعلقة بتنظيم شؤون الخدمة المدنية.

٣- اعتماد واقتراح بعض القواعد التنظيمية الهادفة إلى رفع مســتوى أداء العمل في الأجهزة الحكومية مثل:

- اعتمــاد القواعد التنظيمية الخاصة بإحــداث وحدات للتطوير الإداري والمتابعة في الأجهزة الحكومية.
- اقتراح القواعد التنظيمية الخاصة بإحداث فروع الأجهزة الحكومية في المناطق الإدارية.
- اقتراح القواعد الخاصة بمسميات ومستويات الوحدات الإدارية بالأجهزة الحكومية.
- توحيد تنظيمات الأجهزة المتماثلة مثل: إمارات المناطق وأمانات المدن.

ويبدو جلياً أن هذه القرارات التنظيمية التي أصدرتها اللجنة كانت شــاملة لجميع أوجــه الإصلاح في الجهاز الإداري للدولة وليســت مقصورة علــى مجال أو موضوع معين، كما أن هذه الموضوعات تقسم في مجملها إلى قسمين رئيسين هما:

- القســم الأول - موضوعات عامة: وهي تلك الدراســات التي تشمل جميع الأجهزة الحكومية أو معظمها، مثل دراسة إيجاد وحدات للتطوير الإداري في جميع الأجهزة الحكومية، أو تلك التي تخص أكثر من جهاز إداري واحد مثل: الدراســات الخاصة بحل التنازع في الاختصاصات بين بعض الأجهزة الحكومية.
- القســم الثاني - موضوعات فردية: وهي تلك الدراســات التي تخص جهاز إداري واحــد في أي مجال من مجالات الإصلاح الإداري، وقد بلغ عدد الأجهزة الحكومية التي نظمت تنظيماً شاملاً من قبل اللجنة ثلاثة وستين (٦٣) جهازاً حكومياً.

٣/١/١ - نظرة تقويمية لعمل اللجنة العليا للإصلاح الإداري:

قامت اللجنة العليا للإصلاح الإداري منذ إنشائها بجهود أساسية في مجال إصلاح مكونات الجهاز الإداري للدولة وتنمية قدراته وتطوير تنظيماته وفعاليته الإدارية مما ساعد الأجهزة الحكومية على القيام بمسئولياتها وواجباتها على نحو أفضل من ذي قبل. فكان لهذه اللجنة العليا دور بارز ومهم فيما طرأ من تحسن وتطوير لمستوى التنظيم الإداري والإجرائى في الأجهزة الحكومية منذ إنشائها، واتخذت اللجنة من عام ١٣٨٣هـ إلى منتصف عام ١٤١٨هـ (٢٣٣) مائتين وثلاثة وثلاثين قراراً شملت تنظيم وإعادة تنظيم عدد من الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة وإحداث وتطوير أنظمة ولوائح وشؤون موظفين، والوظائف وتنظيم وقت العمل، ومعالجة التداخل في الاختصاصات بين الأجهزة الحكومية ودراسة الشؤون الإدارية والمالية والميزانية. وقد مكنت هذه القرارات الأجهزة الحكومية من مسايرة تطلعات الدولة وبرامجها وساعدت على تحديث أساليب عملها وتيسير إجراءات إدارة شؤونها. وقد أحدثت جهود الإصلاح الإداري الهيكلية والإجرائية في واقع الأمر بعض التغيرات الإيجابية التي وجدت طريقها إلى رفع مستوى الخدمة التي يتلقاها الجمهور على أنه لم تكن هناك وسيلة لقياس وتقدير ما إذا كان مردود التحسين في مستوى الخدمة يبرر الأموال والجهود التي بذلت لتحقيقه، بمعنى أن إنجازات اللجنة العليا للإصلاح الإداري تمت دون قياس أو تقويم لها. كما أن القرارات التي صدرت عن اللجنة لم تكن شاملة لجميع الأجهزة الحكومية، إذ إن هناك أجهزة لم تحظ بأى ترتيب تنظيمي من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري. إضافة إلى أن عدداً كبيراً من القرارات عني بإجراء بعض التعديلات والتنظيمات الجزئية التي لا تتسم بطابع الشمولية، وبعضها عني بأمور غير تنظيمية كالجوانب الإجرائية وغيرها.

عند إلقاء نظرة فاحصة على قرارات اللجنة العليا للإصلاح الإداري التي أنجزتها منذ إنشائها، تبين أن هناك عوامل عديدة تضافرت للحد من فاعلية الإصلاح الإداري التي بذلت بغية رفع كفاءة وفعالية الأجهزة الحكومية، الأمر الذي يتطلب وقفة تأمل ومراجعة لما يحدث في نشاط الإصلاح في المملكة بغية تفهم جوانب القصور وأسبابه، وتلمس سبل معالجة هذا القصور على أمل أن تجد اللجنة العليا في ذلك ما يعينها على إيجاد إستراتيجية عملية فعالة للإصلاح الإداري تحقق النتائج المرجوة منه. عليه يمكن تلخيص العوامل التي حدّت من فاعلية عمليات الإصلاح الإداري في أربعة أقسام، هي: المعوقات التي أثّرت في فاعلية عمل اللجنة العليا للإصلاح الإداري،

والمعوقات التنظيمية التي أثّرت في فاعلية أداء الأجهزة الحكومية، والمعوقات التي حدّت من فاعلية الأجهزة بشكل عام، ومعوقات الأداء في الأجهزة الحكومية.

٢/١/٣ - العوامل التي حدّت من فاعلية الإصلاح الإداري:

أ - المعوقات التي أثّرت في فاعلية عمل اللجنة العليا للإصلاح الإداري:

١- انصراف الجهود والإمكانات إلى عمليات تأسيس وتكوين الأجهزة الحكومية في بداية إنشاء اللجنة على حساب عمليات التطوير والإصلاح الإداري.

٢- حصر جهود الإصلاح في المملكة في جوانب جزئية تخص الأجهزة الحكومية دون وجود إستراتيجية شاملة واضحة للإصلاح الإداري المطلوب، رغم الصلاحيات التي منحت للجنة العليا للإصلاح الإداري في إدخال تحسينات على بعض آليات البناء المؤسسي القائم على إعادة تنظيم ومعالجة التداخل بين الأجهزة الحكومية وتبسيط الإجراءات ووضع مهام واختصاصات وظيفية.

٣- غياب معايير لقياس جهود الإصلاح الإداري تمكن من التحقق من النتائج النهائية الفعلية لبرامج الإصلاح وتساعد في إجراء تقويم للمنفعة والتكلفة المرتبطة بالقرارات التي اتخذتها أجهزة الإصلاح الإداري في المملكة، ويعود ذلك في الغالب إلى صعوبة قياس النتائج النهائية للإصلاح الإداري ونقص الخبرة والمعرفة لدى أجهزة التطوير لتقويم عمليات التطوير والتنمية وربط مجالات التطوير بمؤشرات الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات المقدمة.

٤- الافتقار إلى وجود أداة فعالة لمتابعة وتقويم قرارات اللجنة العليا للإصلاح الإداري والتأكد من تنفيذ هذه القرارات.

٥- اعتماد وظائف هيكلية رئيسة في ميزانيات الأجهزة الحكومية دون تنظيم معتمد من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري.

٦- لظروف إدارية أملتها طبيعة ونوعية ومستوى العاملين في الأجهزة الحكومية في بداية عمل اللجنة العليا للإصلاح الإداري، عمدت هذه اللجنة في بداية أمرها للأخذ بأسلوب التنظيم المنفصل دون مشاركة ذات بال من الأجهزة الحكومية المراد تنظيمها، واستمرت هذه الممارسة من قبل اللجنة حتى بعد تطوير البيئة الإدارية في الأجهزة الحكومية وتغير نوعية ومستوى العاملين.

٧- ضعف التأثير التنظيمي في بعض الموضوعات التي تعرض على اللجنة العليا للإصلاح الإداري المتعلقة بإجراء تعديلات طفيفة على الهياكل التنظيمية،

كإحداث بعض الوحدات الإدارية أو دمج بعضها، ومع ذلك فإن البت فيها من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري يستغرق وقتاً طويلاً لتباعد اجتماعات اللجنة.

ساعد على ذلك كله الأمور التالية التي كان بعضها نتاج العوامل المذكورة سلفاً:

١- أن غالبية الموضوعات التي قامت اللجنة العليا للإصلاح الإداري بدراستها واتخذت قرارات بشـأنها جاءت بمبادرة من بعض الأجهزة الحكومية بهدف تنظيم هياكلها الإدارية والإجرائية، أما القليل الباقي من الموضوعات التي درستها واتخذت قرارات حيالها، فإنها تمت بناء على توجيهات المقام السامي أو بناءً على اقتراح من اللجنة الإدارية التحضيرية، وقليلة هي الموضوعات التي تمت دراسـتها بمبادرة من اللجنة العليـا للإصلاح الإداري نفسـها، مما نتج عنه بصفة عامـة قلة عدد الموضوعات التي تعرض على اللجنة لدراستها واتخاذ قرار بشأنها، وعدم وجود خطة تنظيمية شاملة لجميع الأجهزة الحكومية يتم تنفيذها في فترة زمنية محددة.

٢- مـن البيانات المتقدمة عن منجـزات اللجنة العليا للإصلاح الإداري يتضح إحجام وتردد الكثير من الأجهزة الحكومية في إجراء تنظيمات شـاملة لها، حيث تشـكل طلبات التنظيم الجزئي التي تتقـدم بها الجهات الحكومية للجنة العليا للإصلاح الإداري نسبة كبيرة من الموضوعات التي تعرض عليها.

ب - المعوقات التنظيمية التي أثَّرت في فاعلية أداء الأجهزة الحكومية:

ونتيجـة لذلك كله، فإن الكثير من الأجهـزة الحكومية - خاصة تلك التي لم تبادر بطلب تنظيمها- مازالت تواجه العديد من المعوقات والصعوبات التنظيمية التي تعوقها عن أداء دورها بفاعلية واقتدار، ولعل من أهم تلك المعوقات والصعوبات ما يلي:

١- عدم تحديد الأهداف والمهام الرئيسـة للكثير من الأجهزة الحكومية بشكل واضح ودقيق، بمعنى عدم وجود أدلة تنظيمية توضح المهام والاختصاصات الرئيسية لكل جهاز ومهام واختصاصات وحداته الإدارية.

٢- لا تواكب الهياكل التنظيمية في كثير من الأجهزة الحكومية متطلبات العمل المناطة بهـا مما يجعلها غير قادرة على التوفيق بين متطلبات العمل وقدرتها الفعلية على تحقيقها، فلم تتمكن الأجهزة من تكييف وتحديث هياكلها التنظيمية بشكل يساعد على الأداء بمسـتوى يوازي اتسـاع دورها وتزايد نشاطاتها، بل اقتصر دور معظم الأجهـزة الحكومية علـى إجراء بعض التعديلات المحـدودة التي لا تفي بالغرض وتفتقر إلى النظرة الشمولية.

٣- كثـرة القطاعـات وبالتالي كثرة الوكلاء والوكلاء المسـاعدين فـي بعض الأجهزة الحكومية، وهذا يؤدي إلى تجزئة النشـاطات، وإلى تعدد المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي الواحد بشكل لا يحتاج إليه العمل اليومي مما يؤدي إلى البطء في إنجاز الأعمال، وبالتالي غياب الإجراء الشمولي في معالجة القضايا اليومية.

٤- تعدد وحدات الخدمات المسـاعدة داخل بعض الأجهزة الحكومية، كوجود العديد من إدارات الحاسب الآلي، الشؤون الإدارية والمالية، الوارد، المحفوظات، وغير ذلك من الوحدات المساعدة.

٥- معاناة بعض الأجهزة الحكومية من الازدواجية والتداخل والتنازع في الاختصاصات فيما بين وحداتها الإدارية من جهة وبين الأجهزة الحكومية الأخرى من جهة ثانية، الأمر الذي يؤدي إلى إضاعة الوقت وإهدار وتشـتيت الجهود والطاقات البشرية والمالية ومصروفات التشغيل.

٦- طـول الإجراءات التي تتبع في كثير مـن الأجهزة الحكومية لإنجاز المعاملات دون مبرر مقبول في معظم الحالات، مما يؤدي إلى اسـتنزاف جهود القوى البشـرية والمـوارد الماليـة ونقص الفاعلية في الأداء نتيجة لعدم وجود أدلة شـاملة مكتوبة للإجراءات توضح خطوات سـير العمل في كثير من الأجهزة الحكومية، مما فتح المجـال لاجتهادات الموظفين وبالتالي اختلاف الخطوات الإجرائية المتعلقة بخدمة معينة من معاملة إلى أخرى وذلك نتيجة لتعدد الاجتهادات.

ج - المعوقات التي حدّت من فاعلية الأجهزة الحكومية بشكل عام:

١- ضعـف الرقابـة على أداء الموظفين لأعمالهم وسـير العمـل اليومى، وعدم وجود قواعد تنظيمية ملزمة في هذا الشأن.

٢- ضعـف قدرة بعض الأجهزة الحكومية على تحديـد احتياجاتها الفعلية من القوى العاملة على أسس علمية سليمة.

٣- عـدم وجود خطط لدى الأجهزة لتدريب العاملين بهـا وفقاً لمتطلبات واحتياجات العمل الحالية والمستقبلية.

٤- ضعـف قدرة بعض الأجهزة على الاسـتفادة من القوى العاملـة المتاحة لديها في تحقيق الأهداف المرجوة بشـكل فعال، وذلك بعدم إسناد الأعمال في تلك الأجهزة وفقاً للتخصصات أو عدم توزيع العمل على الموظفين توزيعاً دقيقاً وفق حجم العمل المطلوب من كل وحدة إدارية.

٥- ضعف الولاء والانتماء الوظيفي لدى كثير من الموظفين، واستعداد بعضهم لترك العمل بإدارته في أي وقت تتاح له وظيفة أخرى ذات فوائد مادية أكثر.

٦- انتشار عنصر اللامبالاة بين الموظفين في العديد من الأجهزة الحكومية، ويظهر ذلك في كثرة الغياب والإجازات المرضية والاضطرارية والتباطؤ في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وضعف الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي.

٧- ضعف الوعي بواجبات ومسئوليات الوظيفة العامة، فرغم استمرار عمليات الإصلاح الإداري في المملكة، إلا أن المشكلات الإدارية والرقابية لا تزال قائمة.

٨- ضعف استخدام التقنيات الحديثة من قبل الكثير من الأجهزة الحكومية في أداء مهام ومتطلبات ونشاطات العمل.

٩- مضي فترة طويلة على صدور العديد من الأنظمة ذات الصلة بأعمال ونشاطات الأجهزة الحكومية، بحيث لم تعد تلائم متطلبات العمل، بالإضافة إلى كثرة التعديلات التي أجريت على بعض منها دون تجميع تلك التعديلات أو إعادة صياغة تلك الأنظمة وفق نظرة شمولية تراعي المتغيرات التي حدثت منذ صدورها، كما تراعي اختلاف الأسس والمنطلقات التي بنيت عليها.

١٠- عدم صدور لوائح تنفيذية وتفسيرية لكثير من الأنظمة، ومعروف أن الإصلاح الإداري مرهون بتوفير أنظمة إدارية تمكن الموظفين من أداء واجباتهم، وقيادات إدارية ملتزمة وقادرة على اتخاذ القرارات.

د - معوقات الأداء في الأجهزة الحكومية:

قامت المملكة العربية السعودية منذ بدء العمل بتنفيذ خططها التنموية الخمسية الاقتصادية والاجتماعية بتوفير الخدمات الأساسية من أمن وتعليم وخدمات صحية وإنشاء البنية التحتية في جميع المجالات إلى جانب قيامها بإنتاج السلع والخدمات التي من المفترض أن يتكفل القطاع الخاص بالنصيب الأوفر منها. وكان من نتيجة هذا الدور قيام مؤسسات اقتصادية تملكها أو تُسهم فيها أو تشارك في إدارتها الدولة، وهو ما يدل على تصميم الدولة على تحمل مسئولية التنمية الاقتصادية الشاملة وما يترتب على ذلك من تبعات. ولهذا السبب تحملت الموارد المالية والقدرات الإدارية للقطاع الحكومي أكثر من طاقتها. ولابد من الأخذ في الاعتبار النظرة الواقعية بشأن ما يمكن توقعه من القطاع الحكومي في ظل التزام الدولة بتقديم معظم الخدمات، إضافة إلى أنه أصبح هناك حاجة ماسة إلى زيادة كفاءة الإنتاجية للقطاع الحكومي

في ظل التغيرات والمستجدات الاقتصادية الجديدة. وينبغي التأكيد في هذا المقام على أن تحسين الإنتاجية والأداء على مستوى القطاعين الحكومي أو الخاص ليس بالأمر الهين، إذ إن هناك شعوراً عاماً في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء بأن الحكومات تؤدي أعمالاً كثيرة ومتشعبة، ولكن بمستوى قليل من الكفاءة وبتكلفة باهظة. وهذا ما أثار الكثير من التساؤلات حول إنتاجية وأداء الأجهزة الحكومية. إن مشكلة انخفاض مستوى الإنتاجية وضعف الأداء في القطاع الحكومي، تظهر على مستوى الفرد، وعلى مستوى الوحدة الإدارية، وعلى مستوى الجهاز. والأسباب التي أدت إلى مثل هذا الوضع كثيرة ومتشابكة، ولكن من الصعب عزل تأثير بعضها في بعض. على أن هذا لا يمنع من البحث عن الأسباب، ثم تحديد الوسائل المطلوبة لرفع الإنتاجية وتطوير الأداء. والأسباب تعود إلى كثير من العوامل، نذكر منها:

١- تشعب أعمال الحكومة:

إن وضع المملكة العربية السعودية قد يختلف عن كثير من دول العالم، إذ تعتمد أوضاعها الاقتصادية على دخلها من البترول وهي ثروة مملوكة للدولة. هذه الثروة ساعدت الحكومة في تنفيذ خططها التنموية الاقتصادية والاجتماعية. وكما هو الحال في جميع البلدان النامية، قامت المملكة ببناء العديد من المشاريع ذات الطابع التجاري مثل مشاريع الكهرباء والاتصالات والنقل والصناعات التحويلية والتعدين، ونظراً لوجود عدد من المبررات الاقتصادية تختلف سيطرة الدولة على تلك المشاريع باختلاف أشكالها القانونية، غير أن هناك تشابهاً كبيراً في الممارسات الإدارية التي تتبعها تلك المشروعات وكذلك في تأثيرها المالي في ميزانية الدولة، وهناك تسليم متزايد بأن بعض تلك المشروعات يمكن أن تدار بأسلوب تجاري ناجح دون إثقال كاهل المالية العامة.

٢- معوقات إدارية:

إن الأجهزة الحكومية بمعظم البلدان النامية تواجه العديد من المعوقات الإنتاجية وإدارة الأداء، ورغم أن بعض الدول النامية تتمتع بإمكانيات الدول المتقدمة من حيث الدخل المالي إلا أنها بحاجة ماسة إلى تنمية إدارية ويعبر عن ذلك بالجهود التي تبذل لتطوير الجهاز الإداري من خلال وضع الهياكل التنظيمية الملائمة، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته، وتطوير مهارات القوى العاملة وتحسين بيئة العمل، وذلك لتحقيق خطة التنمية الاقتصادية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف.

إنَّ مشـكلة انخفاض الإنتاجية فـي القطاع الحكومي بوجه عـام تظهر في صور مختلفة، منها ما يتعلق بمفاهيم وسـلوكيات العاملـين في المنظمات العامة، واختلاف مواهبهم وأسـاليبهم في الإدارة والقيادة، ولذلك فإن تحسـين مسـتوى الإنتاجية في القطاع الحكومي بات مقروناً بالدعوة إلى تحسين مستوى الأداء الإداري في المنظمات من خلال تشـجيع الأسـاليب الإدارية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وإزالة العقبات التي تقود إلى انخفاضها.

٣- **معوقات تنظيمية:**

إن من أهم أسـباب ضعف الإنتاجية والأداء في تنظيم المنظمات بشـكل عام، عدم وجود التنظيم الإداري الفاعل الذي يحدد العلاقات والارتباطات بين جميع العاملين في المنظمة، ويحدد العلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى، ويساعد على تجنب الازدواجية والتضارب، ويُبيّن خطوط السلطة والمسئولية، ويضع نطاق وحدود الصلاحيات، ويقلّل المستويات الإدارية الهرمية، ويبسّط مسار الإجراءات وسير المعاملات، ويضع الأساليب الرقابية المناسبة على أداء العمل والأفراد العاملين.

٤- **تقادم الأنظمة واللوائح:**

إن وجود الأنظمة واللوائح من الأشـياء الضرورية لسـير العمل في أي منظمة من المنظمـات، ولـو لم يكن ذلك لأصبح هناك نوع من الفوضـى في الأداء وانخفاض في مستوى الإنتاجية، لذلك لا بد من مراجعة الأنظمة واللوائح بين الحين والآخر ودراسة القديم منها، والـذي قد لا يتلاءم كلياً أو جزئياً مع متطلبات العصر، ومحاولة إحلال أنظمة ولوائح أكثر قابلية للعمل مكانها لكى لا تقف تلك الأنظمة حجر عثرة في طريق تحسـين إنتاجية وأداء القطاع الحكومي؛ ولذلك، فإن الأنظمة واللوائح التي تعمل بها أجهـزة الدولة المختلفة في المملكة سـواء ما يتعلق بأنظمة العمـل أو الخدمة المدنية أو الأنظمة المالية العامة أو أنظمة الاسـتثمار أو أنظمـة التجارة، وغيرها تحتاج إلى إعادة مراجعة مستمرة، وتقييم وتشخيص المعوقات التي تؤدي إلى عدم التنفيذ الجيد للأنظمة واللوائح، لأهمية ذلك في إنجاح الإصلاح الإداري والإصلاح الاقتصادي الذي تشهده المملكة في وقتنا الحاضر.

٣/١/٣ - أوجه تحسين الأداء في القطاع الحكومي:

هناك العديد من أوجه أو مسارات التحسين للأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي، وسوف نستعرض أبرزها فيما يلي:

١- دور كفاءة الأداء:

كفاءة الأداء بمفهومها الاقتصادي تعني: نسـبة كمية المنتج إلى عناصر إنتاجه، أي أن مبدأ كفاءة الأداء ينصب على زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الإنتاجية، وهذا الفرق يمثل الربحية وسبب البقاء في السوق في المنظمات الخاصة، ويمثل مدى القدرة على توزيع المنتجات من السلع والخدمات على المستهلكين في المنظمات العامة. وكان مبـدأ كفاءة الأداء هو المعيار المسـيطر لقياس الإنتاجية والحكم على مدى نجاح المنظمـة في ظل الإدارة العلميـة التي قادها فريدريك تايلـور (١٨٥٦م-١٩١٥م) في الولايات المتحدة الأمريكية.

لقـد وجهت انتقادات حادة للطرق والأسـاليب والإجـراءات التي صاحبت تطبيق مبدأ كفاءة الأداء في الإدارة العلمية، بسبب تركيزها على وفرة الإنتاج المادي وإهمالها الجانب الإنسـاني في العمليـة الإنتاجية. وبوجه عام، فإن كفـاءة الأداء مفهوم يُعبّر عن مجمل النظريات والسياسـات والتطبيقات العملية في المنظمات العامة التي تؤدي إلى إنتاج السـلع والخدمات بوفرة وبطرق وأساليب جامدة تركز على النتائج النهائية دون النظر إلى فاعلية الوسـائل المسـتخدمة في الوصول إلى تلك النتائج، كما أنها لا تقيم وزناً كافياً لتأثير الوسـائل والنتائج (إيجاباً أو سـلباً) في نفوس ومشاعر الأفراد والجماعات العاملين في المنظمات المنتجة والمسـتفيدين من إنتاجها. وهذه الفلسـفة مبينـه على مـا يُعـرف Functional Rationality أي الإدارة المادية، وذلك أنها تحت مظلة علمية الوسائل أو رشدها تتغلب العناصر والعوامل المادية على حساب العناصر والعوامل الإنسـانية في العملية الإنتاجيـة أو العملية الإدارية. ولكن يظل مبدأ كفاءة الأداء مطلوباً ومفيداً في المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص على حد سواء مع تجنب العيوب الموجهة للتطبيق الضيق لهذا المفهوم، وهو ما يقودنا إلى الحديث في الجزئية التالية عن مبدأ أشمل هو «فاعلية الأداء».

٢- دور فاعلية الأداء:

نتج عن تركيز كفاءة الأداء على الكم الإنتاجي وإهمال كيفية الوصول إليه وما ترتب على ذلك من شـكوى العاملين من الاسـتخدام الجائر لجهودهم - أن بدأ التفكير في إيجاد مبدأ أشـمل يؤدي كفاءة الأداء ويتجنب عيوب الإجـراءات التي صاحبته وأدت إلـى انتقاده، هذا التوجه قاد إلى ظهور مبدأ «فاعلية الأداء» في الفكر الإداري ويركز مفهوم فاعلية الأداء على ضمان اسـتمرارية غـزارة الإنتاج إلى جانب رضاء العاملين

والمستفيدين من خدمات المنظمات العامة والخاصة في ظل مبدأ المصلحة العامة المشتركة للمنتجين والمستفيدين (المطيري، ١٩٩٠).

إن الفرق الجوهري الذي يميز مبدأ فاعلية الأداء عن مبدأ كفاءة الأداء هو تركيز الأول على «التأثير الموجب الذي تتركه الإنتاجية التي يتم الوصول إليها بنفوس ومشاعر المكونات المتعددة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما لم ينتبه إليه الثاني. وفي هذا التوجه الجديد الذي صاحب فاعلية الأداء انتقال من مفهوم الإدارة المادية إلى مفهوم الإدارة العضوية أو الإنسانية، تلك التي تركز على أصالة الغايات أو الأهداف، فتهتم حين العملية الإنتاجية أو العملية الإدارية باحتياجات وآمال وأحاسيس وقيم وتقاليد الإنسان داخل المنظمة الإدارية وخارجها.

وبذلك فإن مفهوم فاعلية المنظمة ينصب على ضرورة إنتاجها السلع والخدمات بالكم والكيف والإجراءات التي تلائم احتياجات وقيم وتقاليد مكونات المنظمة المتعددة الداخلية والخارجية، وتترك أثراً موجباً لدى تلك المكونات بحدود المصادر والإمكانيات المتاحة لمنظمتهم، وطبقاً لمصلحتهم العامة والمشتركة.

ما تقدم يؤكد حاجتنا إلى تلمس المبدأ والأساليب الإنتاجية التي تضمن وفرة الإنتاج من السلع والخدمات في منظماتنا العامة والخاصة. وأن يصاحب وفرة الإنتاج التأثير الموجب له في المكونات المتعددة للمنظمة داخلياً وخارجياً. وأن يكون المعيار والضابط النهائي في الحكم على مدى التأثير الموجب للمنتج في مكونات المنظمة هو تحقيق الصالح العام المشترك لتلك المكونات. وانطلاقاً من هذا المنظور لمفهوم ومسار الإنتاجية في منظماتنا العامة والخاصة يأتي دور المخططين وصناع القرارات وراسمي السياسات الإستراتيجية في بناء المنظور والمسار الكلي للإنتاجية بما يخدم اقتصادنا الوطني في المملكة العربية السعودية. ويتحقق ذلك من خلال الجمع والتوفيق الواعي بين متطلبات الإنتاج والأداء في المنظور المالي والاقتصادي من ناحية ومتطلبات الإنتاجية والأداء في المنظور الإداري من ناحية أخرى.

٣- دور الرقابة المالية وتقييم الأداء المالي:

إن الهدف الرئيسي من الرقابة بشكل عام هو الكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها. وتعتمد هذه المهمة اعتماداً كبيراً على كيفية قياس الأداء والتي بدورها تحدد نوع الرقابة. ومن أهم مجالات الرقابة، الرقابة المالية، ورقابة أداء البرامج والمشروعات العامة، إذ إنها تؤدي دوراً حاسماً في ضبط الإيرادات والنفقات العامة،

مما ينعكس بشكل كبير على تحسين أداء وإنتاجية القطاع الحكومي. غير أن قصور الرقابة وتقييم الأداء يعودان إلى ضعف تحقيق الأهداف العامة للدولة وإلى نقص وضوح هذه الأهداف. والرقابة المالية تشمل جميع الأنشطة بتدفق الأموال سواء كانت عناصر إيرادات أو مصروفات. والرقابة المالية في الأجهزة الحكومية في المملكة تركز على التأكد من سلامة الإجراءات والتصرفات في أمور الإيراد والصرف وقيود التسوية، وتنفيذ المشروعات، وإقفال الحسابات، وإعداد الحسابات الختامية، وفى أعمال المناقصات والمزايدات وإبرام العقود، والإدخال والإخراج في المستودعات والتصرف في أموال الدولة وموجوداتها الثابتة والمنقولة وجميعها تؤكد على سلامة وضبط الإجراءات وأنها وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة وتمارس هذه المهام برقابة داخلية من الجهاز التنفيذى نفسه، وبرقابة خارجية من قبل أجهزة الرقابة المركزية المستقلة، إذ تقوم وزارة المالية بالرقابة السابقة للتنفيذ، في حين يقوم ديوان المراقبة العامة بالرقابة اللاحقة للتنفيذ. لقد نما القطاع الحكومي في المملكة نمواً سريعاً في جميع المجالات خلال العقود القليلة الماضية، وظهر العديد من المشكلات في إدارة السياسة المالية، ولم تتمكن الإيرادات العامة في كثير من الأحيان من ملاحقة الإنفاق العام، وأنفقت الدولة مبالغ كبيرة من الأموال العامة على استثمارات ربما لم تكن مجدية اقتصادياً على حساب الاستثمارات اللازمة لدعم التنمية.

وبرغم ما تقوم به الأجهزة الرقابية الحكومية المركزية من دور كبير في الرقابة المالية على الإنفاق العام، فإن هناك حاجة إلى أن تركز الرقابة المالية على الاستخدام الأمثل للموارد المالية، ويلاحظ عدم التركيز على تقييم نتائج الأعمال والمشروعات التي تقوم بها أجهزة القطاع الحكومي من حيث تحديد أولويات الإنفاق على النشاطات المختلفة والتأكيد على جدواها الاقتصادية والاجتماعية، والتأكد من أنها حققت الأهداف المرجوة منها، إذ إن تحديد أولويات الإنفاق له أثر كبير في المستوى الإجمالي للإنفاق وكفاءته.

٤- دور الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية من أهم ركائز الإدارة وإحدى وظائفها المهمة والأساسية، حيث تسعى إلى توحيد الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيه جهودها لتحقيق الأهداف المخطط لها. والرقابة الإدارية تشمل جميع أنواع الرقابة التي تمارسها المنظمات للتأكد من تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة وفي الوقت المناسب وكشف أي خطأ أو تقصير أو انحراف. وهناك نوعان مهمان للرقابة هما رقابة داخلية

تمارســها كل وزارة أو مصلحة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه من خلال مســتويات التنظيم المختلفة، ورقابة خارجية تمارســها أجهزة رقابية مستقلة عنها مثل رقابة وزارة المالية، ووزارة الخدمة المدنية، وديوان المراقبة العامة، وهيئة الرقابة والتحقيق.

وبوجه عام فــإن الرقابة الإدارية كبقية عناصر العمليــة الإدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، ولكن المهم هو وضع معدلات ومعايير محددة للأداء تستطيع فــي ضوئها قياس الأداء الفعلــي لمعرفة مدى اتفاقه مع الخطــة الموضوعة، وتحديد الانحرافــات والأخطــاء المصاحبة للتنفيذ فــي مراحلها الأولى، واقتــراح الخطوات والإجراءات التصحيحية التي تكفل إعادة العمل إلى مساره الصحيح، وهذا بالفعل هو جوهر العملية الرقابية الإدارية.

٥- دور الدولة في النشاط الاقتصادي:

إن التوجهــات الجديــدة في الاقتصاد والمــال والتجارة والعلاقــات الدولية والتى عرفت باسم «العولمة» تؤكد على تحرير الأسواق وتقلص دور تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، إذ يقتصر دور الدولة على تحسين أداء القطاع الحكومي والخاص وزيادة كفاءتهما من خلال:

١- قصر تدخل الحكومة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية بما لا يتعارض مع القواعد الأساسية لنظام الاقتصاد الحر وآليات السوق.

٢- التنسيق بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لتحسين الأداء الاقتصادي.

٣- توزيع الموارد الاقتصادية لزيادة الاستثمار الحكومي في البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية (الأمن والتعليم الأساسي والصحة والرعاية الاجتماعية).

٤- توفير الســلع والخدمات التي لا يمكن إنتاجها بواســطة القطــاع الخاص أو في الحالات الاستثنائية.

٥- تعزيز مشاركة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي.

٦- استخدام السياسات المالية والنقدية لتوجيه قوى السوق وليس للتحكم فيها.

٧- المرونة في استخدام أدوات السياسة المالية والسياسة النقدية بما يخدم الاقتصاد الوطنى بشكل عام.

٨- تحديث الأنظمة والقوانين والتأكد من تطبيقها وتفعيلها بما يخدم الأهداف الوطنية.

٩- تأسيس وتنظيم مؤسسات السوق المالية ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بها ومراقبتها.

١٠- استقطاب رؤوس الأموال وتوفير المناخ المناسب للاستثمار.

١١- ضمان المنافسة لتشجيع الابتكار وضمان الشفافية ونشر المعلومات ذات المصداقية عن الشؤون الاقتصادية بشكل عام، والسوق المالية بشكل خاص.

٢/٣ - معهد الإدارة العامة (الاستشارات الإدارية):

الحديث عن أهمية الاستشارات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية لا يحتاج إلى برهان. فلقد أصبحت الاستشارات الإدارية سمة بارزة في عالم المنظمات الحديثة ودليلاً على قوتها وحيويتها. ولقد زاد من أهمية الاستشارات الإدارية تطور المجتمع الحديث وتعقيده واعتماده على التخصص الوظيفي والمهني ودخوله في مرحلة جديدة من التقنية والعلم. هذا الواقع دفع بمنظمات المجتمع إلى طلب المشورة من الأجهزة المتخصصة في هذا المجال سعياً وراء تقديم الحلول للمشكلات الإدارية والفنية والإنسانية التي تواجهها هذه المنظمات والتي قد تؤدي إلى شل فاعلية وكفاءة الجهاز كله، وذلك بتصحيح الوضع التنظيمي القائم فيه، أو تحسين إجراءات العمل، أو تقديم أساليب وإجراءات جديدة مبتكرة في العمل.

إن موضوع الاستشارات الإدارية بصفتها أحد المداخل الرئيسة لعملية التنمية الإدارية يمثل واحداً من أهم المجالات التي حظيت بدعم واهتمام كبيرين من الدولة إيماناً بدور الاستشارات الإدارية في تطوير الإدارة الحكومية، وذلك من خلال قدرة الأجهزة الاستشارية على توفير الخبرات التي تحتاج إليها الأجهزة الحكومية في مسيرتها التنموية، والمساعدة في إدخال وتصميم أنظمة إدارية تلائم ثقافة المنظمات السعودية وذلك بحكم معرفة الجهات الاستشارية بما قد تتطلبه الأجهزة الأخرى من علاج لمشكلاتها؛ مما أدى بدوره إلى الحد من الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرات الأجنبية.

من هذا المنطلق، فإن الاستشارات الإدارية والتنظيمية بمعهد الإدارة العامة تمثل قناة مهمة أسهمت ولا تزال تُسهم في تحقيق التنمية الإدارية باعتبارها وسيلة ضرورية لإحداث التنمية الشاملة. ويمكن إيضاح الدور الذي يقوم به المعهد في مجال الاستشارات في النقاط التالية:

١- مساعدة الأجهزة الحكومية في وضع وتطوير تنظيمها الإداري وفقاً لأسس التنظيم

العلميـــة، وإعداد الأدلة التنظيمية لضمان أداء المهام بالشـــكل الصحيح بعيداً عن التداخل والازدواجية.

٢- مساعدة الأجهزة الحكومية في وضع مشروعات الأنظمة واللوائح.

٣- مســـاعدة الأجهزة الحكومية على تبســيط إجراءات العمل لديهـــا لضمان كفاءة وفاعلية الأداء ولإعداد الأدلة والنماذج الخاصة بالإجراءات.

٤- مساعدة الأجهزة الحكومية في اختيار تقنية المعلومات، والتجهيزات المكتبية وفقاً لطبيعة المهام ومواقع العمل وبالقدر الذي تسمح به الاعتمادات المالية.

وقد بدأ المعهد نشـــاط الاستشارات منذ عام ١٣٨٢هـ، إذ تجاوز عدد الاستشارات التي قدّمها لأجهزة الدولة حتى منتصف العام ١٤٣٣هـ (٢١٤٠) استشارة في مجالات إدارية، وتنظيمية وتقنية ووظيفية مختلفة. وبوجه عام فقد غطت هذه الاستشـــارات أربعة عشر موضوعاً تمثلت في التالي:

الأنظمة واللوائح، التعليم والتدريب، المكتبات والوثائق، التنظيم، الأســـاليب، القوى العاملة، الوظيفة العامة، الشـــؤون المالية، الميزانية، المشتريات والمستودعات، الحاسب الآلي، الاتصالات والمعلومات، الحفظ والتوثيق، الإجراءات وطرق العمل.

ولقد كان لهذه الاستشـــارات دورها الملموس في معالجة المشـــكلات الإدارية التي تواجـــه الأجهزة الحكومية، وذلك مـــن خلال ما تقدمه الفرق الاستشـــارية من حلول ومقترحات لهذه الأجهزة بما يعمل على رفع فاعليتها وكفاءتها.

علـــى أن المعهد لم يتوقـــف عند تقديم الخدمات الاستشـــارية للأجهزة الحكومية ومؤسسات النفع العام داخل المملكة فحسب، وإنما تجاوز بخدماته الاستشارية حدود المملكة، فقدم عدداً من الاستشارات لبعض الدول العربية والمنظمات العربية والإسلامية بلغ عددها (٤٢) استشـــارة، من أبرزها الاستشارات الخاصة بكل من: الأمانة العامة لجامعـــة الدول العربية، الأمانة العامة لمجلس التعـــاون لدول الخليج العربية، صندوق النقد العربي، ورابطة العالم الإسلامي، ومكتب برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية.

ومما يجدر ذكره أن المعهد أدّى دوره الاستشاري من خلال الاعتماد على الكفاءات الإداريـــة الوطنية الموجـــودة لديه في مختلف التخصصـــات الإدارية، فمن خلال هذه الكفـــاءات يقـــوم المعهـــد بتلبية احتياجـــات الجهـــات الطالبة للاستشـــارة وذلك من خلال تشـــكيل فرق عمل لهذه المهام. هذه الفرق تقوم بدورها في دراســـة المشـــكلات

وتشخيصها وإبداء الحلول الملائمة لها من خلال كتابة تقارير ترفع للجهات المستفيدة من الاستشارة.

ولكي تحقق الاستشارات الأهداف المتوقعة منها في ظل متطلبات التنمية الإدارية، فإن المعهد يقوم بمساعدة الأجهزة المستفيدة في تطبيق ما توصلت إليه الاستشارات من نتائج إذا طلبت الأجهزة المعنية منه ذلك. وتوضع لعملية التطبيق خطة تفصيلية تحدد مراحلها واحتياجاتها والتزامات كل من المعهد والجهة المستفيدة أثناء عملية التطبيق. كما يتم تزويد الجهة المستفيدة طوال مراحل التطبيق بتقارير دورية عن نتائج التنفيذ ومعوقات ومتطلبات تصحيح ما يسفر عنه التطبيق من مشكلات وعقبات.

لقد كان ولا يزال دور الاستشارات الإدارية التي يقدمها المعهد رافداً من روافد دعم التنمية الإدارية، فلقد كانت جهود المعهد في هذا المجال مكملة لجهود أجهزة التنمية الإدارية الأخرى في مجال الاستشارات والدراسات الإدارية والتنظيمية، إذ تضم هذه الأجهزة كلاً من اللجنة العليا للإصلاح الإداري، ومجلس الخدمة المدنية، واللجنة العليا للتنظيم الإداري، ووزارة الخدمة المدنية، ولجنة التدريب والابتعاث لموظفي الخدمة المدنية، والإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية، إلى جانب وحدات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية.

وإيماناً من الدولة بالمكانة المتميزة التي يحظى بها المعهد في مجال الإدارة العامة والتنمية الإدارية فقد ارتأت أن يتولى المعهد من خلال أمانة اللجنة العليا للإصلاح الإداري مهمة الأمانة العامة للجنة العليا للتنظيم الإداري التي شُكّلت في عام ١٤٢٠هـ لإعادة الهيكلة الشاملة لجميع أجهزة الدولة.

٣/٣ - اللجنة العليا للتنظيم الإداري - مشروع إعادة هيكلة الجهاز الحكومي:

جاءت فكرة تكوين اللجنة العليا للتنظيم الإداري في إطار السعي الجاد من الدولة نحو تطوير الجهاز الحكومي وتحديثه والارتقاء بمستوى أدائه ونظمه وتنظيماته وترشيد كلفته، وصدر في هذا الشأن الأمر السامي الكريم رقم (٧/ب/٦٦٢٩) وتاريخ ١٤٢٠/٥/٧هـ (١٩٩٩/٨/٢٤م) القاضي بتشكيل لجنة وزارية للتنظيم الإداري برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبدالعزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران والمفتش العام - رحمه الله - وعضوية عدد من الوزراء المختصين، ثم صدر الأمر الملكي رقم (أ/٢٢٧) وتاريخ ١٤٣٢/١٢/٩هـ، المتضمن في البند (أولاً) منه أن يكون رئيس مجلس الوزراء رئيسًا للجنة الوزارية

للتنظيم الإداري، ويكون نائب رئيس مجلس الوزراء نائبًا لرئيس اللجنة، وصدر الأمر السامي رقم (١٦٠٠١) وتاريخ ١٤٣٣/٣/١٢هـ، بتعديل مسمى اللجنة إلى «اللجنة العليا للتنظيم الإداري» وإعادة تشكيلها.

تتولى اللجنة إعادة الهيكلة الإدارية لمؤسسات الدولة من خلال تبني مشروع متكامل لدراسة الجهاز الحكومي من منظور شامل. ولتنفيذ ما حدده الأمر السامي من توجيهات تم تشكيل لجنة فرعية برئاسة وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء الدكتور مطلب بن عبدالله النفيسة تتولى الإشراف على الدراسات ومتابعة سيرها وتهيئة عرضها، كما تم تشكيل لجنة تحضيرية للجنة العليا للتنظيم الإداري برئاسة مدير عام معهد الإدارة العامة لوضع الخطط التفصيلية ومراجعة الدراسات التنظيمية المعدة للأجهزة الحكومية وإعداد التقارير الخاصة بها بما في ذلك التوصيات التطويرية وعرضها على اللجنة الفرعية. كما تشرف الأمانة العامة للجنة باعتبارها جهازاً فنياً متخصصاً على سير أعمال ونشاطات ودراسات المشروع. وفيما يلي نلقي نظرة تحليلية على مسار ومضامين مشروع إعادة الهيكلة الذي تبنّته الدولة.

أ - مبررات إعادة هيكلة الجهاز الحكومي في المملكة:

تعيش المملكة العربية السعودية بداية «نقلة» تنموية شاملة ومحسوبة، وهي بالفعل نقلة لأنها ليست نتيجة تراكمات داخلية، على صعيد المجتمع والاقتصاد والثقافة فحسب، بل هي كذلك نتيجة مؤثرات خارجية، يبرز من بينها عضوية المملكة في منظمة التجارة العالمية، وتأكيد حضور المملكة الدولي على أنها دولة مؤسسة لهيئة الأمم المتحدة، وتحتل مركز القيادة في العالمين العربي والإسلامي، وأيضاً دولة مركزية في إنتاج النفط، إلى جانب موقعها الإستراتيجي إقليمياً وعالمياً.

وهذه النقلة تقتضي حتماً إعادة هيكلة إدارية، إذ يسهل إلغاء الأجهزة الإدارية التي باتت عبئاً اقتصادياً من خلال تضخمها البيروقراطي وهدرها الاقتصادي، وأحياناً بازدواجيتها التنظيمية مما يجعل تفكيكها وإعادة بنائها من جديد أمراً لازماً، مع الأخذ في الاعتبار أن مفهوم الخدمة العامة أصبح على نحو أو آخر في حالة تغير وإعادة صياغة مستمرة في ظل حتمية تخلّي الدولة عن بعض المسئوليات الإدارية والخدمية للقطاع الخاص، يديرها حسب القوانين الاقتصادية المتطورة، والظواهر الاجتماعية المتغيرة. ومثلما تم بناء قاعدة إنتاجية وطنية اقتصادية، وصناعية، وتجارية، وبشرية، توزعت على دوائر القطاعين الحكومي والخاص، صار لابد من فهم

طبيعة المتغيرات والمستجدات المحيطة والتعامل معها وفق منهج يساعد على التخطيط والتنفيذ بأقصى كفاءة وفاعلية ممكنة. فالمرتكزات الأساسية قائمة، وقابلية التطوير التنظيمي والتعديل النظامي تنطلق من الاحتياجات الوطنية الضرورية والملحة، خاصة وأن الظروف المحيطة بالوطن من كل جانب تتطلب مواجهة جريئة بثبات السياسات وتطور الآليات في سياق إستراتيجي منظم. فلم يعد منطقياً أن تتوزع المصالح الخدمية للدولة على أكثر من جهة ودون روابط تنسيقية تذكر، في وقت يمكن وضعها في دوائر حكومية واحدة مترابطة ومتكاملة. ومن هنا فإن إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية هي في حقيقتها سياسة موضوعية تمليها اعتبارات الحاجات الوطنية القائمة، وهي كذلك منفذ إستراتيجي لاستيعاب المتغيرات السريعة في النظم التربوية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية بل هي أيضاً الأداة العملية التي تساعد على إيجاد خطط وميزانيات برمجية فاعلة تُسهم في الوصول إلى الغايات الإستراتيجية الوطنية المبتغاة.

ومن هذا المنطلق كان التوجه الراهن إلى تبني مشروع التنظيم الشامل لأجهزة ومؤسسات الدولة، في خطوة ترمي إلى تحقيق نقلة إدارية نوعية من خلال بناء جهاز إداري يتفاعل باستمرار وبنجاح مع المتغيرات والمستجدات الحديثة، ويتمكن من تقديم خدمات تتصف بالجودة للمستفيدين، والقيام بتنفيذ سياسة الدولة بفاعلية في مجالات التنمية المختلفة في كل من القطاعين الحكومي والخاص على حد سواء.

ب - أهداف وتوجهات المشروع:

في إطار التوجه الجاد من الدولة نحو الارتقاء بجهازها الإداري وترشيد وضبط كلفته المالية في حدود الحاجة الفعلية بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء ويواكب المستجدات والمتغيرات في حقول التنمية المختلفة، وحرصاً من الدولة على تطوير وتفعيل تنظيماتها الإدارية المختلفة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين جاءت أهداف مشروع إعادة الهيكلة في مجملها شاملة للتوجهات التالية:

- دراسة التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية من منظور قطاعي، بما في ذلك دراسة الأنظمة الوظيفية والمالية، وحجم الوظائف وأعداد الموظفين، ومدى الحاجة إليهم، ومدى حجم كل وزارة ومصلحة قياساً بالمهام المنوطة بها.
- تطوير الأجهزة الحكومية على نحو تفصيلي في أهدافها ووحدتها الإدارية ونشاطاتها الخدمية، وإزالة ما بها من ازدواج أو تضارب أو غموض، ومراعاة التناسب بين حجم المؤسسة الحكومية والمهام المنوطة بها.

- تحسين نوعية الخدمات للمواطنين من قبل الأجهزة الحكومية، عن طريق زيادة الفاعلية التنظيمية، ورفع كفاءة أداء الأجهزة والموظفين العاملين فيها، وتسهيل مسارات ونظم العمل المتبعة وتحسينها.
- زيادة درجات التوافق بين حجم الجهاز الإداري الحكومي وبين متطلبات العمل وظروفه من جهة، والتوجهات المستقبلية نحو أجهزة حكومية أقل عدداً وأكثر اختصاصاً وأفضل أداء من جهة أخرى.
- تخفيض كلفة التشغيل للجهاز الحكومي، وتوجيه الوفر نحو زيادة الفاعلية والكفاءة.
- زيادة درجات التكامل مع القطاع الخاص، والانفتاح عليه، وتشجيع دوره في التنمية الشاملة، وتخصيص الممكن من النشاطات الحكومية أو إدارتها بالأسلوب التجاري.
- تعزيز الأسلوب المؤسسي في تنظيم الأعمال والنشاطات، والعمل الجماعي والتنسيق المشترك بين الأجهزة والمؤسسات الحكومية، وترسيخ مبدأ الجدارة المقرون بالمساءلة الإدارية لضمان الأداء والإنجاز المتميزين للجهاز الحكومي.
- التعزيز الإيجابي لاتجاهات الموظفين نحو الوظيفة العامة، وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية أدائهم والاهتمام بتحديد مساراتهم الوظيفية والتدريبية بشكل يراعي التطورات المتلاحقة في ظروف وأدوات العمل المختلفة، وكذلك وضع تصور واضح للوظائف التي تحتاج إليها مؤسسات الدولة والقدرات اللازمة لإشغالها، ونوعية التدريب المناسب لها.
- تعزيز اللامركزية الإدارية على مستوى الأجهزة الرئيسة وفروعها ووحدات الإدارة المحلية، مع تفويض الصلاحيات وتوزيع نشاطات واهتمامات الدولة بشكل إيجابي فاعل على مناطقها المختلفة بما يزيد من كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة على النطاق الإداري.

ج - جوانب التركيز في دراسات المشروع:

تركز دراسات المشروع على ستة جوانب رئيسة، هي:

١- الجانب التنظيمي:

يركز هذا الجانب على دراسة الهيكل الإداري للجهاز الحكومي (وحداته الإدارية) من منظور شامل في ضوء الأهداف والمهام، وإزالة ما قد يكون من تداخل وازدواجية في المهام والاختصاصات تسهيلاً لتقديم الخدمات بأيسر الطرق وأقلها كلفة وجهداً.

٢- الجانب المتعلق بأنظمة الموظفين:

يركز هذا الجانب على مراجعة الأنظمة الوظيفية التي تحكم شؤون العاملين في أجهزة الدولة، للتعرف على مواطن القصور فيها واقتراح تطويرها بما يتفق والمتطلبات الآنية والمستقبلية للوظيفة العامة.

٣- الجانب المتعلق بالوظائف والموظفين:

يركز هذا الجانب على دراسة حجم الموظفين وأعداد الموظفين للتعرف على الواقع الوظيفي في عموم الأجهزة الحكومية، وتحديد ما بأي منها من تضخم وظيفي - إن وجد - بهدف إعادة التوازن في توزيع الوظائف بين الأجهزة الحكومية بما يتوافق وحقيقة الاحتياج، مع الاعتناء بالمراتب الوظيفية للالتحاق بقطاعات معينة، وكذلك إيجاد آلية لرفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.

٤- الجانب المالي:

يركز هذا الجانب على دراسة النواحي المالية المتعلقة بالإنفاق المتكرر في ميزانية الدولة على الأبواب (الأول والثاني، والثالث) ومقارنتها بما يصرف على الباب الرابع الخاص بالمشاريع بهدف دعم مخصصات المشاريع والبرامج التنموية وتحسين القائم من مختلف الخدمات، وكذلك دراسة أساليب مناقشة وإعداد وتنفيذ الميزانية، إضافة إلى مراجعة الأنظمة المالية وأساليب الرقابة المالية، وذلك للتعرف على مواطن القصور فيها واقتراح تطويرها.

٥- جانب التجارب الدولية:

يركز هذا الجانب من دراسات المشروع على ما يلي:

- تحقيق الاستفادة من التجارب الدولية الثرية في مجال موضوع الدراسة سواء من خلال الزيارات الميدانية المباشرة للأجهزة المعنية في هذه الدول ولقاء المسئولين فيها، أو الاطلاع عن كثب على الأبحاث والدراسات الدولية المقارنة ذات الصلة من المصادر المعلوماتية المختلفة.
- النظر إلى التجربة من خلال تلمس آفاق التصوير والإبداع التي يمكن تبنّيها في الشأن التنظيمي للأجهزة الحكومية.
- شمول قائمة الزيارات الدولية الميدانية لتجارب مختلفة في النشاط التنظيمي الواحد، حيث يتم المزج والمقارنة بين التجارب الخليجية والعربية والآسيوية والأوربية، وتوظيف المناسب منها في بدائل وتوصيات الدراسات التنظيمية.

٦- الجانب التحليلي والحلول المقترحة:

يتـم تحديد التوجهـات والتوصيات العامة على مسـتوى القطاع في كل جانب من جوانب الدراسـة معتمداً على أهداف الدراسـة ومحدداتها في كل جانب من جوانبها ومسـتنداً على مـا ورد في اسـتنتاجات مرحلة التحليل، وكذلك علـى ما تم التطرق إليه في جزئية آراء المسـئولين في القطاع والتجـارب الدولية. ويتضمن التقرير في هذا الجزء اسـتعراضاً للمعايير التي يتم بموجبها مقارنة البدائل التي يقترحها فريق الدراسـة والتي توضح مبررات اختيـار أفضل البدائل المطروحة لمعالجة المشـكلات والتحديـات التي تواجه القطاع والتي يتم تحديدها عبر مرحلة التحليل. كما يتم في هذا الجزء استعراض بدائل الحلول المقترحة على مستوى القطاع، موضحاً بها تعريف كل بديـل ومعطياته ومتطلبات تنفيذه ومزاياه وعيوبه، مع تحديد البديل الأفضل وفقاً لتقييم البدائل.

ويتم الحرص على بناء كل بديل من البدائل المقترحة، إذ يكون وحدة متكاملة تشمل أبعـاد التحليل (التنظيمي، النظامي، الوظائـف والموظفين، النواحي المالية، والتجارب الدوليـة) وأن تتصف هذه البدائـل بقدرتها على التغلب على المشـكلات والتحديات التي تواجه القطاع من خلال اقتراح بدائل علاجية، كاقتراح ترتيبات تنظيمية للقطاع وحلول تطويرية تمكن القطاع من تحسـين أدائه سـواء في ظـل الترتيبات التنظيمية المقترحة أو في ظل الإبقاء على ترتيبات القطاع التنظيمية الحالية.

د - المستويات المستهدفة في دراسات المشروع:

- مستوى الجهة الحكومية الواحدة (وزارة، مصلحة، مؤسسة ...).
- مسـتوى القطاع (القطاع الصحي، قطاع التعليم، قطاع الاتصالات، قطاع البلديات، قطاع المال والاقتصاد ... إلخ).
- مستوى الفئة (التنفيذية، الرقابية، القضائية، التنظيمية والاستشارية).
- مستوى الجهاز الحكومي ككل.

هـ - أسلوب إجراء دراسات المشروع:

تقـوم فرق عمـل ميدانية مؤهلة في مجـالات الإدارة والتنظيم والشـؤون المالية، والوظيفيـة والبحـث العلمي بإجراء الدراسـات اللازمـة لقطاعات أجهـزة الدولة وتفريعاتها حسـب التصنيـف المعد لأغراض المشـروع في الخطـة التنفيذية العامة

للدراسات الميدانية، وقد تم تقسيم نشاط الدولة إلى (٢٣) قطاعاً اشتملت على أكثر من مائة جهاز حكومي كانت محلاً للدراسة. وقد شُكِّل فريق عمل مستقل لكل قطاع، يتكون من رئيس وأعضاء متخصصين من معهد الإدارة العامة - باعتباره جهازاً رئيساً وثابتاً - والأجهزة والقطاعات الأخرى المعنية بكل دراسة.

و - البناء التنظيمي للمشروع:

يشتمل البناء التنظيمي للمشروع على الوحدات الرئيسة التالية:

١- **اللجنة العليا للتنظيم الإداري**، برئاسة خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء، وولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية نائبًا لرئيس اللجنة، وعضوية وزراء، المالية، والعمل، والنقل، والاقتصاد والتخطيط، والخدمة المدنية بالإضافة إلى وزيري دولة، ورئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ومدير عام معهد الإدارة العامة، وتختص اللجنة بشكل رئيس بما يلي:

- إزالة الازدواجية والتداخل والتكرار بين الأجهزة الحكومية أو التقليل منها إلى أدنى حد ممكن، بما يضمن تكامل السياسات ووضوحها بين هذه الأجهزة.
- توحيد النشاطات والاختصاصات المتجانسة التي تقوم بها الأجهزة الحكومية من خلال دمج أو نقل بعض الاختصاصات من جهاز إلى آخر داخل أجهزة القطاع الواحد.
- تفعيل التنسيق بين الأجهزة الحكومية وكذلك بين الوحدات التنظيمية في الجهاز الحكومي الواحد.
- دراسة الجوانب التنظيمية في مشروعات الأنظمة الجديدة والتعديلات على الأنظمة الحالية، التي تحال إليها من المقام السامي أو من مجلس الوزراء، تمهيدًا لرفعها إلى الجهات المختصة لإصدارها وفقًا للإجراءات النظامية المتبعة.
- وضع وإقرار الترتيبات التنظيمية للجهاز الحكومي.
- اتخاذ جميع الإجراءات التنظيمية التي تحقق بصفة مباشرة أو غير مباشرة تطوير الجهاز الحكومي، أو التي من شأنها تسهيل تحقيق ذلك.
- اتخاذ جميع الإجراءات التنظيمية التي تؤدي إلى رفع مستوى أجهزة الرقابة والمساءلة الإدارية.
- النظر في إمكانية إدارة بعض النشاطات التي تقوم بها بعض الأجهزة الحكومية بأسلوب تجاري.

- النظر في إمكانية خصخصة بعض النشاطات الحكومية التي تتلاءم طبيعتها مع هذا التوجه.
- ضمان تطبيق الأجهزة الحكومية للترتيبات التنظيمية الصادرة عن اللجنة العليا للتنظيم الإداري وتم اعتمادها.

٢- **اللجنة الفرعية للجنة العليا للتنظيم الإداري**، وهي لجنة منبثقة عن اللجنة العليا، برئاسة وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء الدكتور مطلب بن عبدالله النفيسة، وعضوية وزراء: المالية، والاقتصاد والتخطيط، والنقل، والخدمة المدنية، بالإضافة إلى رئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ومدير عام معهد الإدارة العامة، وتتولى اللجنة بشكل رئيس ما يلي:

- مناقشة الدراسات والتقارير التي ترفعها إليها اللجنة التحضيرية للجنة العليا للتنظيم الإداري، وإعداد التوصيات والمرئيات المناسبة بشأنها.
- اعتماد الهياكل والأدلة التنظيمية للأجهزة الحكومية.
- الموافقة على الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية في مجال عملها متى ما دعت الحاجة إلى ذلك.
- إقرار الضوابط المالية لفرق العمل بالأمانة وتعديلها، قبل اعتمادها من مقام رئيس اللجنة العليا.
- دعوة رؤساء الأجهزة الحكومية للاستئناس بآرائهم والاستماع إلى وجهات نظرهم فيما هو معروض على اللجنة من تقارير وتوصيات تخص أجهزتهم، متى ما رأت حاجة إلى ذلك.

٣- **اللجنة التحضيرية للجنة العليا للتنظيم الإداري**، وهي لجنة إدارية فنية، برئاسة مدير عام معهد الإدارة العامة، وعضوية نائب وزير الخدمة المدنية، ووكيل وزارة العمل للتخطيط والتطوير، ومدير عام الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية، وأمين عام اللجنة العليا للتنظيم الإداري، ويشارك في اجتماعاتها مدير المشروع، وتتولى اللجنة بشكل رئيس ما يلي:

- وضع المنهجية العلمية المناسبة لإعداد الدراسات والتقارير الخاصة بها، وتعديلها.
- النظر في الموضوعات التي تحال من المقام السامي أو الجهات العليا إلى اللجنة العليا للتنظيم الإداري لدراستها، وكذلك طلبات الدراسة التي ترد إلى رئيس

اللجنة الفرعية أو إلى أمانة اللجنة من الوزراء أو رؤساء الأجهزة الحكومية، وإبداء الرأي تجاه كيفية دراستها وتحديد أبعادها، والعرض عن ذلك على رئيس اللجنة الفرعية من قبل رئيس اللجنة التحضيرية.

- إقرار الخطط التنفيذية والزمنية لفرق الدراسات، التي تعرضها عليها الأمانة.
- متابعة سير الدراسات، والتأكد من سيرها حسب الخطط المعتمدة لكل منها، وذلك من خلال ما ترفعه إليها أمانة اللجنة العليا للتنظيم الإداري من تقارير المتابعة.
- مناقشة الدراسات والتقارير التي تعدها الفرق العاملة في الأمانة، قبل رفعها إلى اللجنة الفرعية، واقتراح التوصيات المناسبة لكل دراسة.
- اعتماد الهياكل التنظيمية المقترحة من الأجهزة الحكومية بعد دراستها، لتطبّقها تلك الأجهزة بصفة مؤقت بشكل تجريبي لمدة لا تتجاوز عامين.
- اقتراح الضوابط المالية للعاملين في الأمانة من فرق العمل والإداريين وتعديلها، قبل إقرارها من اللجنة الفرعية.
- الموافقة على الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية أو ببعض الخبراء متى دعت الحاجة إلى ذلك، ورفعها إلى اللجنة الفرعية للجنة العليا للتنظيم الإداري لاعتمادها.
- دعوة مسئولي الأجهزة الحكومية ذوي العلاقة للاستئناس بآرائهم والاستماع إلى وجهات نظرهم فيما توصلت إليه الدراسات من توصيات تخص أجهزتهم، متى ما رأت حاجة إلى ذلك.
- متابعة تطبيق الأجهزة الحكومية للترتيبات التنظيمية المعتمدة من اللجنة العليا واللجنة الفرعية، لضمان حسن تطبيقها والالتزام بها.

٤- الأمانة العامة للجنة العليا للتنظيم الإداري، وتختص بما يلي:

- تحضير الوثائق والبيانات والمعلومات التي تستلزمها أعمال اللجان وفرق العمل.
- بناء قواعد بيانات للمعلومات والبحوث والدراسات اللازمة لعمل الأمانة.
- تهيئة وتوفير المعلومات المتعلقة بالتوجهات الحديثة والمستجدات الإدارية المعاصرة في مجال الإدارة والتنظيم والقوى العاملة والدراسات المقارنة المتعلقة بتجارب الدول الأخرى في مجال إعادة الهيكلة الشاملة.
- اقتراح الخطط الكفيلة بتنفيذ الدراسات في جوانبها الإدارية والتنظيمية

والبشـرية والمالية، وعرضها على اللجنة التحضيرية لدراسـتها واتخاذ ما تراه بشأنها.

- اقتراح المنهجية العلمية المناسـبة لإعداد الدراسـات والتقارير اللازمة، وإجراء التعديلات المناسبة عليها وفق ما تتطلبه حاجة العمل.
- الإشراف على أعمال الفرق الميدانية والمكتبية، وتسهيل مهماتها وتوفير احتياجات ومستلزمات عملها.
- مراجعـة الدراسـات والتقارير التـي تعدها فرق العمل، وعرضهـا على اللجنة التحضيرية.
- اتخـاذ الترتيبات الإجرائية اللازمة لمتابعـة تطبيق الأجهزة الحكومية للترتيبات التنظيميـة الصـادرة عن اللجنـة العليا للتنظيـم الإداري، ولجنتيهـا الفرعية والتحضيرية، وذلك من خلال فرق عمل متخصصة في الأمانة لهذا الغرض.
- إعداد تقارير دورية عن إنجازات فرق العمل، وتقديمها للجنة التحضيرية.
- الاتصال بالمسئولين والخبراء في الجهات الحكومية والأهلية في الداخل والخارج ممن تقتضي طبيعة بعض الدراسـات استطلاع آرائهم أو دعوتهم للمساهمة في أي جانب من جوانب الدراسـة، حسب الحاجة، وذلك بالتنسيق مع رئيس اللجنة التحضيرية.
- تتولى إدارة المسـاندة الإدارية في الأمانة العامة مهام الخدمات الإدارية والمالية والمسـاندة لأعمال الفرق، واتخاذ ما يلزم من نشاطات وترتيبات في هذا الشأن، ومن ذلك ما يلي:

أ- توفير المتطلبات والتجهيزات والخدمات اللازمة لفرق العمل.

ب- القيام بالأعمال المساندة لفرق العمل مثل: نشاطات السكرتارية، العلاقات العامة، خدمات النسخ والتصوير، إدخال البيانات واستخراج المعلومات.

ج- إعداد مستندات الصرف والمكاتبات النظامية الخاصة بها.

د- إعداد الحسابات والتقارير المالية اللازمة للجنة.

هـ- القيام بالصرف من المخصصات المالية للجنة وفق الضوابط المالية المعتمدة.

و- العمـل على صيانـة التجهيزات كالحاسـبات والآلات وأجهـزة الاتصالات وغيرها.

ز- القيام بإجراء التعاقدات المتعلقة باستئجار مقر أمانة اللجنة وإجراء الصيانة اللازمة له.

- تتولى وحدة قواعد المعلومات في الأمانة العامة المهام التالية:

أ- تصميم برنامج معلوماتي في الحاسب الآلي للدراسات، ومتابعة تطويره وتحديثه.

ب- إدخال جميع المعلومات والبيانات المتوافرة عن الجهاز الحكومي في القاعدة المعلوماتية بما في ذلك الجوانب التنظيمية والبشرية والمالية.

ج- حصر الكفاءات الوطنية التي يمكن الاستفادة منها في مجالات عمل اللجنة وإدخالها في قاعدة المعلومات وتحديثها دوريًا.

د- مساعدة أعضاء فرق العمل في إدخال بيانات دراساتهم وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة باستخدام الحاسب الآلي.

هـ- تغذية قواعد المعلومات بشكل دوري بالبيانات التي تعدها أو تحصل عليها الفرق الميدانية.

و- إدارة وتنظيم مكتبة الدراسات بما في ذلك الترتيبات المتعلقة بالتصنيف والفهرسة والتزويد والإعارة.

- تتولى وحدة العلاقات العامة في الأمانة المهام التالية:

أ- القيام بمهام الاستقبال ومساعدة أعضاء فرق العمل، وذلك بتوفير جميع التسهيلات المتاحة.

ب- القيام بالحجوزات وشراء التذاكر والترتيبات الأخرى الميسرة لأعمال وتنقلات الفرق.

ج- التعامل مع الوسائل الإعلامية وفق ما يقتضيه مسار العمل في اللجنة.

د- إعداد قوائم بأسماء وعناوين الأعضاء العاملين في اللجنة وتحديثها دوريًا.

هـ- تجهيز وثائق المشاركة في الدراسات لأعضاء الفرق.

- أية مهام أخرى تكلف بها.

٥ - مدير مشروع التنظيم الإداري:

يرتبط مباشرة بالأمين العام ويشرف على جميع النشاطات المتعلقة بفرق العمل الميدانية، وما يتطلبه ذلك من تنسيق وإيصال للتعليمات والتوجيهات والمعايير الفنية

والصعوبات والمشكلات والحلول المناسبة لها، وله على الخصوص ما يلي:

- تشكيل فرق العمل الميدانية لدراسات اللجنة ومناقشتها مع الأمين العام تمهيداً لإقرارها.
- تكليف فرق العمل الميدانية بإعداد الخطط التنفيذية للدراسات، ومراجعتها، تمهيدًا لعرضها على اللجنة التحضيرية.
- متابعة فرق العمل وفقاً للخطط المعتمدة لها، ومتابعة تنفيذها.
- تسهيل مهمات فرق العمل وتنقلاتها وتذليل الصعوبات التي تواجهها.
- تلقي التقارير الدورية والنهائية لفرق العمل، ومراجعتها، ورفعها إلى الأمين العام، تمهيدًا لعرضها على اللجنة التحضيرية.
- تحديد احتياجات ومتطلبات ومستلزمات فرق العمل واعتمادها من قبل الأمين العام.
- التأكد من حسن انتظام فرق العمل، وجودة أدائها، وإعداد تقارير الأداء المتعلقة بذلك حسب الخطط المعتمدة.

٦ - فرق العمل:

تُشكّل فرق العمل لإجراء الدراسات من المختصين من أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة بمشاركة أحد المختصين من وزارة الخدمة المدنية وآخر من وزارة المالية، في الدراسات التي تقتضي مشاركة الجهتين لأهمية الجانبين المالي والوظيفي، ومن الأجهزة الحكومية ذات العلاقة، ويرأس فريق العمل أحد المختصين في معهد الإدارة العامة، ويقوم الفريق بأعماله وفقًا لما يلي:

- إعداد الخطة التنفيذية لدراسة الموضوع، وعرضها على اللجنة التحضيرية للموافقة عليها.
- إعداد الدراسة وفقًا للمراحل التالية:
  - جمع المعلومات الأولية من المصادر المكتبية المتاحة.
  - مقابلة المسئولين في الأجهزة ذات العلاقة لأخذ وجهات نظرهم ومرئياتهم في الموضوع محل الدراسة.
  - الاطلاع على التجارب الدولية المناسبة للدراسة من خلال شبكة المعلومات (الإنترنت) أو القيام بزيارات دولية وفقًا لما تراه اللجنة التحضيرية في هذا الشأن.

- إعداد تقارير الدراسات مستوفية عناصرها الرئيسية (وصف للوضع الراهن، تحليل الوضع الراهن، التوصيات أو الحلول والترتيبات التنظيمية المقترحة.
- تسليم الدراسة بعد إنجازها إلى مدير المشروع التنظيم الإداري، ورفعها بعد مراجعتها والتأكد من استيفاء عناصرها إلى الأمين العام تمهيدًا لعرضها على اللجنة التحضيرية.
- إجراء التعديلات والملاحظات التي تراها اللجنة التحضيرية عند مناقشتها للدراسات.

ز - الدراسات المنجزة:

تقوم اللجنة العليا للتنظيم الإداري بإجراء عدد كبير من الدراسات، سواء القطاعية للأجهزة الحكومية التي كانت في بداية عمل اللجنة أو الدراسات التفصيلية التي تنصب على الأجهزة الحكومية بشكل فردي، حيث أنجزت اللجنة عدداً كبيراً من تلك الدراسات، منها ما تم اعتماده من المقام السامي، ودراسات ما زالت معدة للعرض على اللجان (العليا، الفرعية، التحضيرية) ودراسات ما زالت تُجرى من قبل فرق العمل في أمانة اللجنة العليا للتنظيم الإداري، وفيما يلي أبرز الدراسات التي أنجزتها اللجنة العليا للتنظيم الإداري وتم اعتمادها (١٤٢٠ : ١٤٣٢هـ):

١- إنشاء وزارة للمياه تضم الإدارات والأجهزة المعنية بالمياه في وزارتي الزراعة والمياه والشؤون البلدية والقروية وقطاع المياه التابع لإدارة العين العزيزية ومصالح المياه والصرف الصحي، واعتبار هذه المصالح فروعاً للوزارة، وإنشاء فروع جديدة في المناطق التي لا توجد بها حالياً مصالح للمياه والصرف الصحي مع إعادة التنظيم الإداري لجميع القطاعات التي ستتأثر بهذا القرار وفقاً لما يتضمنه مشروع التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية الذي تتولاه حالياً اللجنة العليا للتنظيم الإداري.

٢- تحويل الإدارة المركزية للمساحة بوزارة الدفاع والطيران إلى هيئة تسمى «الهيئة العامة للمساحة» تكون ذات شخصية اعتبارية وميزانية مستقلة يرأس مجلس إدارتها سمو ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران والمفتش العام، وتكون مسئولة عن كل عمل مساحي جغرافي وتصوير جوي تحتاج إليه أي جهة حكومية أو أهلية.

٣- إنشاء شعبة للترجمة تسمى «شعبة الترجمة الرسمية» ترتبط برئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزارة، وكذلك إنشاء «مجلس علمي للترجمة» ضمن التشكيل التنظيمي

لشعبة الترجمة يرتبط برئيس الشعبة ويتكون من ذوي الاختصاص في حقول الترجمة التي تتطلبها الشعبة يختارون لمكانتهم العلمية والمهنية، كما نص التنظيم المعتمد على إبقاء الترجمة العلمية والمهنية في الجامعات والمؤسسات العلمية، والترجمة المتخصصة في الأجهزة الحكومية والترجمة الفورية في الديوان الملكي، على وضعها التنظيمي الحالي مع تعزيزها.

٤- تحويل مصلحة معاشات التقاعد إلى «مؤسسة عامة للتقاعد» بمجلس إدارة لتفعيل الدور الحيوي المناط بها.

٥- إحداث هيئة عامة للغذاء والدواء لتوحيد مسئولية رسم السياسات والاختصاصات التنفيذية بعد أن كانت شتاتاً بين عدة جهات. ولها مجلس إدارة يضم أعضاء من الجهات ذات الصلة بنشاطها، كما أعطيت الاستقلالية الإدارية والمالية في إدارة شؤونها.

٦- الارتقاء بنشاط السجون باعتباره إصلاحا وتقويماً، وفصل إدارة قطاع السجون عن مديرية الأمن العام وإحداث مديرية عامة - مستقلة - للسجون ومجلس متخصص لرعاية شؤون السجناء.

٧- ضم مجمل النشاط الثقافي - المشتت بين عدة جهات - إلى نشاط وزارة الإعلام، ودمج النشاطين في وزارة واحدة بمسمى «وزارة الثقافة والإعلام» وذلك في إطار توجه وطني جاد نحو فلسفة إعلامية جديدة، وخطاب إعلامي جديد، ومَعين ثقافي مواكب ومتجدد.

٨- تطوير وتوحيد قطاع المواصلات في إطار تنظيمي جديد بمسمى «وزارة النقل» وتوحيد خطط النقل البرى والبحري والحديدي والجوى في خطة إستراتيجية وطنية واحدة تضعها وزارة الاقتصاد والتخطيط بمشاركة الجهات المعنية.

٩- إلغاء وزارة الأشغال العامة والإسكان ونقل ما يلزم من مهامها إلى الأجهزة ذات العلاقة، وبناء مسارات عمل جديدة فاعلة في حقلي الإسكان ومشروعات الأشغال، مع الإبقاء على وحدات المشاريع في الأجهزة الحكومية، إذ يتولى كل جهاز مسئولية التصميم والإشراف على تنفيذ المشاريع الخاصة به.

١٠- إلغاء وزارة الصناعة والكهرباء، بحكم المتغيرات الاقتصادية والتجارية والتنظيمية المتسارعة، ودمج نشاط الكهرباء مع نشاط المياه في وزارة واحدة جديدة تسمى «وزارة المياه والكهرباء» بحكم التلازم الإداري الفني التشغيلي بين النشاطين، وكذلك دمج نشاط الصناعة مع نشاط التجارة في جهاز وزاري واحد بمسمى جديد «وزارة

التجارة والصناعة» مع مضاعفة العمل والاهتمام بنشاط التجارة الخارجية بحكم المستجدات المحيطة، وتوثيق الروابط بين المسارين التجاري والصناعي في إطار رؤية تجارية استثمارية محلية ودولية فاعلة.

١١- تفعيل نشاط الاقتصاد وتطوير أدواته ونقله من وزارة المالية والاقتصاد الوطني إلى وزارة التخطيط في إطار تنظيمي جديد بمسمى «وزارة الاقتصاد والتخطيط» ويستتبع ذلك تنظيم وضع توجه تخطيطي ملزم تنفيذياً لنسبة نمو اقتصادي وطني حقيقي مواكبة أو متعدية لنسبة النمو السكاني والاجتماعي، وهذا يقتضي ضرورة التكامل والتنسيق الموثقين بين الوزارة والمجلس الاقتصادي الأعلى في مجمل عمليات التنمية الاقتصادية.

١٢- تطوير قطاع التعليم العام «وزارة المعارف» بتوحيد وتفعيل منظومته التعليمية للبنين والبنات في إطار تنظيمي جديد بمسمى «وزارة التربية والتعليم» ويكون للوزير نائبان أحدهما لقطاع تعليم البنين والثاني لقطاع تعليم البنات، ويوضع لكل قطاع ميزانية خاصة به. وكذلك نقل مهمة تقديم التعليم العام من رئاسة الحرس الوطني ووزارة الدفاع والطيران والمفتشية العامة والهيئة الملكية للجبيل وينبع إلى وزارة التربية والتعليم وذلك لتوحيد الجهة المسئولة عن التعليم العام. هذا بالإضافة إلى إعطاء الجامعات باعتبارها منظومات مؤسسية مستقلة للتعليم العالي مجالاً واسعاً من الاستقلال بإدارة شؤونها، وإعطاء مزيد من الصلاحيات لمجالس الجامعات ومجالس الكليات ومديري الجامعات، وعمل الترتيب التنظيمي اللازم لذلك.

١٣- تطوير قطاع البرق والبريد والهاتف ووضعه في إطار تنظيمي جديد بمسمى «وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات» وإدارة شؤونه القطاعية في إطار مؤسسي متخصص ومواكب للنظم الإدارية الحديثة.

١٤- إيكال مهام تقنية المعلومات إلى هيئة الاتصالات وتعديل اسمها إلى «هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات» إذ تشرف إشرافاً مباشراً على النشاطين، وإدارتها وفق رؤية مؤسسية حديثة.

١٥- رفع مستوى الأداء الإعلامي المرئي والمسموع بما يواكب المستجدات في هذا الحقل المتجدد في أدواته والمتناهي في أهميته، وتحويل الإذاعة والتلفزيون إلى مؤسسة عامة مستقلة - لها مجلس إدارة يرسم سياستها وتوجيهاتها الجديدة، ويضم أعضاء من الجهات ذات العلاقة، ويرأسه وزير الثقافة والإعلام.

١٦- تحويل وكالة الأنباء السعودية إلى مؤسسة عامة مستقلة يرأس مجلس إدارتها وزير الثقافة والإعلام، مع الارتقاء بدورها الإخباري وتغطيتها الإعلامية محلياً وإقليميا ودولياً.

١٧- توحيد الجهود الإعلامية الخارجية المشتركة بين وزارتي الخارجية والثقافة والإعلام، ودعم نشاط الإعلام الخارجي بجميع الوسائل التي تمكنه من أداء رسالته بفاعلية أكبر، وتطوير الأسلوب الإعلامي الخارجي في نهجه وأدائه وبرامجه الحوارية والإخبارية من خلال الوسائل الإعلامية والحاسوبية المختلفة.

١٨- ضم مجمل نشاط الآثار إلى الهيئة العليا للسياحة لتصبح مسؤولة عنه إلى جانب مسؤوليتها عن نشاط السياحة، بحكم التلازم التنظيمي والاقتصادي بين النشاطين.

١٩- إلغاء كل من المجلس الأعلى للإعلام والمجلس الأعلى للشباب والمجلس الأعلى لرعاية العلوم والفنون والآداب، وذلك لاعتبارات تنظيمية تقتضيها عملية التجديد في مسار رسم تنفيذ هذه النشاطات.

٢٠- تفعيل جهاز الرئاسة العامة لرعاية الشباب بتركيز مجال اختصاصها ونطاق مسؤوليتها على النشاط الرياضي، وما يستلزمه ذلك من رفع كفاءة العمل الرياضي والفني وزيادة قدرته التنافسية الخارجية، وكذلك الارتقاء بالدور الإداري والتنظيمي والفني لمجمل مناشطها الرياضية، وخاصة ما يتعلق منها بحقل كرة القدم وأنديته الكبرى، التي ينبغي الإسراع في تخصيصها.

٢١- إيكال المهمات والأنشطة الآتية إلى وزارة الشؤون البلدية والقروية: مشروع تطوير (منى)، نشاط تصنيف المقاولين، نشاط كود البناء السعودي، مهمة إعداد قاعدة بيانات عن قطاع التشييد والبناء، نشاط المختبرات المتخصصة بالمواصفات والشروط القياسية لمشروعات المباني الحكومية.

٢٢- تولي كل جهاز حكومي مسئولية الحكم على سلامة مبانيه ومنشآته من خلال الاستعانة بكليات الهندسة في الجامعات أو مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية أو الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس، أو الاستعانة بمكاتب استشارية متخصصة من القطاع الخاص، دون الحاجة إلى إحداث وحدات إدارية مختصة بها في أي جهاز حكومي.

٢٣- توسيع مشاركة المواطنين في إدارة الشؤون المحلية عن طريق الانتخاب، وذلك بتفعيل المجالس البلدية وفقاً لنظام البلديات والقرى، على أن يكون نصف أعضاء كل مجلس بلدي منتخباً.

٢٤- تحويـل أمانات (المدن) القائمة حاليـاً إلى (مناطق)، وإحداث أمانات جديدة في بقية مناطق المملكة، وذلك على النحو التالي:

- أمانة العاصمة المقدسة.
- أمانة منطقة المدينة المنورة.
- أمانة الرياض.
- أمانة محافظة جدة.
- أمانة المنطقة الشرقية.
- أمانة منطقة عسير.
- أمانة منطقة القصيم.
- أمانة منطقة جازان.
- أمانة منطقة الجوف.
- أمانة منطقة تبوك.
- أمانة منطقة حائل.
- أمانة منطقة الحدود الشمالية.
- أمانة منطقة الباحة.
- أمانة منطقة نجران.

ويكون ارتباط الأمناء مباشـرة بوزير الشـؤون البلدية والقرويـة، وترتبط بلديات كل منطقة بالأمين مباشـرة، كما ترتبط المجمعات القرويـة بالبلديات، وتبقى مراتب أمنـاء الأمانات القائمة حالياً في (المرتبة الممتازة)، أمـا مراتب أُمناء أمانات المناطق المستحدثة فتكون في مرتبة لا تقل عن (الرابعة عشرة).

٢٥- يكـون الارتبـاط التنظيمي للأجهزة البلدية في منطقة مكـة المكرمة على النحو التالي:

١ - ترتبط بأمانة العاصمة المقدسة، ما يلي:

١/١ بلدية محافظة الطائف.

٢/١ بلدية محافظة الجموم.

٣/١ بلدية محافظة رنية.

٤/١ بلدية محافظة تربة.

٥/١ بلدية محافظة الخرمة.

٢ - ترتبط بأمانة محافظة جدة، ما يلي:

١/٢ بلدية محافظة رابغ.

٢/٢ بلدية محافظة القنفذة.

٣/٢ بلدية محافظة الليث.

٤/٢ بلدية محافظة خليص.

٥/٢ بلدية القوز في محافظة القنفذة.

٢٦- إلغاء المديريات العامة للشؤون البلدية والقروية القائمة حالياً في بعض المناطق (منطقة مكة المكرمة، منطقة الرياض، منطقة عسير، منطقة القصيم، المنطقة الشرقية) على أن يخصص لكل بلدية ومجمع قروي نصيبه من الميزانية السنوية للدولة كما هو عليه الوضع حالياً.

٢٧- بقاء الأراضي ضمن مهمات وزارة الشؤون البلدية والقروية بأجهزتها البلدية المختلفة وفقاً لما يجري عليه العمل حالياً.

٢٨- بقاء الخدمات البلدية في مدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين التابعتين للهيئة الملكية للجبيل وينبع موكلة إلى الهيئة كما هو عليه الوضع التنظيمي الحالي.

٢٩- الموافقة على القواعد المنظمة للفصل في القضايا والوظائف المشغولة والشاغرة، والموظفين والممتلكات، والوثائق والاعتمادات المالية، للقطاعات والأجهزة الحكومية التي أعيدت هيكلتها واتخذت بشأنها ترتيبات تنظيمية جديدة، سواء بالإحداث أو الإلغاء أو الدمج أو النقل.

٣٠- إحداث ترتيبات تنظيمية جديدة في قطاع الشؤون الخارجية، تمثل أبرزها في ضم الملحقيات والمكاتب الفنية (الثقافية، التجارية، الإسلامية، الصحية، التوظيف) ضمن مقار البعثات الدبلوماسية، كلما كان ذلك ممكناً، وإخضاع الملحقين الفنيين لإشراف وتوجيه رئيس البعثة وإطلاعه على تقاريرهم مع مراعاة ارتباطهم الإداري بالجهات التابعين لها وما يمليه هذا الارتباط من حق التوجيه والاتصال المباشر بهم. كما قضت الترتيبات التنظيمية لهذا القطاع بأن يسند «إلى اللجنة الدائمة المكلفة بدراسة الوضع المالي لوزارة الخارجية» مهمة تفعيل دور الملحقيات والمكاتب الفنية العاملة في الخارج في ضوء ما يصل إليها من تقارير من البعثات، وتقييم

مدى الحاجة إلى استمرار وجود أي منها وفق ما تقتضيه مصلحة الدولة، ودراسة القوى العاملة وتحديد أعدادها في هذه الملحقيات بما يتناسب مع حجم وطبيعة العمل، على أن يتم اختيار الممثلين والأخصائيين العاملين في مختلف البعثات الدينية والتعليمية والإعلامية بعناية فائقة من السعوديين الذين يتوافر لديهم الدراية التخصصية الكافية مع ثقافة شاملة بمستجدات العصر ولغة البلاد التي يعملون بها.

٣١- تحويل رئاسة الطيران المدني إلى «هيئة عامة» ذات شخصية اعتبارية واستقلال إداري ومالي بهدف زيادة القدرة التنافسية للطيران المدني في المملكة والعمل على اجتذاب مزيد من الحركة الجوية إلى المملكة، ويُشكّل للهيئة مجلس إدارة من ممثلين للأجهزة الحكومية ذات العلاقة، وممثلين للقطاع الخاص برئاسة وزير الدفاع والطيران والمفتش العام. وتدير الهيئة أعمالها وفق معايير تجارية، مع الاعتماد بشكل متزايد على إيراداتها من النشاطات التي تمارسها وفقاً لاختصاصاتها، بما فيها الأنشطة التجارية، ومراعاة التوازن بين إجمالي الإيرادات السنوية للهيئة ومصروفاتها التشغيلية، وتحتفظ الهيئة بإيراداتها، وتصرف منها مباشرة على مصروفاتها التشغيلية والاستثمارية، وتخفض المبالغ المعتمدة لها في ميزانية الدولة سنوياً بما يعادل إجمالي إيراداتها المتحققة بنهاية السنة المالية الأخيرة، على أن يؤخذ في الاعتبار وجود معدلات تحسن أداء سنوية، وأن يتم الوصول إلى حسم ما لا يقل عن (٥٠٪) من إجمالي الاعتمادات المالية المخصصة لها في ميزانية الدولة خلال السنوات الخمس الأولى من صدور التنظيم مباشرة (١٤٢٥هـ)، وتعمل الهيئة على تنمية إيراداتها وتحقيق التمويل الذاتي الكامل في مصروفاتها التشغيلية والاستثمارية ويوقف كل دعم لها في الميزانية العامة للدولة مع نهاية السنة المالية العاشرة اعتباراً من سنة الأساس كحد أقصى.

٣٢- فصل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية إلى وزارتين مستقلتين، تسمى الأولى (وزارة العمل) وتسمى الثانية (وزارة الشؤون الاجتماعية) وإنهاء عمل «مجلس القوى العاملة» ونقل اختصاصاته وصلاحياته إلى وزارة العمل. وتتولى وزارة العمل مسئولية جميع النشاطات المتعلقة بشؤون العمل والعمال التي تقوم بها حالياً وكالة العمل، ومن ذلك:

- تطبيق نظام العمل والعمال.
- الشؤون المتعلقة بالمنازعات العمالية.

- التوظيف في القطاع الخاص.
- شؤون الاستقدام، وفق الأمر السامي المنظم لعملية تأشيرات الدخول إلى المملكة لغرض العمل.
- كل ما يتعلق بتنظيم العلاقات مع الدول والمنظمات فيما يتعلق ويختص بشؤون العمل والعمال.

ويرأس وزير العمل مجالس إدارات المؤسسات التالية:

- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- صندوق تنمية الموارد البشرية.

وتتولى (وزارة الشؤون الاجتماعية) مسئولية النشاطات المتعلقة بالشأن الاجتماعي الذي تقوم به حالياً وكالتا الضمان الاجتماعي والشؤون الاجتماعية ومن ذلك:

- شؤون الضمان الاجتماعي.
- شؤون الرعاية الاجتماعية.
- شؤون التنمية الاجتماعية.
- الجمعيات الخيرية والتعاونية.
- البحوث والدراسات الاجتماعية.

وتدمج ميزانية وكالتي الضمان الاجتماعي والشؤون الاجتماعية في ميزانية واحدة، وتبعاً لذلك تدمج الشؤون الإدارية والمالية للوكالتين في إدارة عامة واحدة.

٣٣- تشكيل لجنة استشارية للبحوث العلمية البحرية، وإيجاد لائحة تحدد اختصاصاتها وتنظم سير أعمالها.

٣٤- إقرار واعتماد الترتيبات التنظيمية التالية لبعض جوانب التعليم العالي:

- دمج اللجنة العليا لسياسة التعليم ومجلس التعليم العالي في مجلس واحد يسمى «المجلس الأعلى للتعليم» برئاسة رئيس مجلس الوزراء ووزير التعليم العالي نائباً للرئيس، وعضوية عدد من الوزراء المعنيين، بالإضافة إلى ثلاثة من مديري الجامعات، وثلاثة من ذوي الخبرة، ويكون للمجلس ميزانية مستقلة. يُعنىَ المجلس بوضع السياسات التعليمية من منظور شمولي للتعليم العام والعالي والفني والصحي.

- إنشاء «مركز وطني لتقويم التعليم وتطويره» يشرف عليه المجلس الأعلى للتعليم، وله مجلس علمي من ذوي الاختصاص والخبرة.
- ربط «الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي» بالمجلس الأعلى للتعليم، وتكون مستقلة إدارياً ومالياً، ويشمل مجال التقويم والاعتماد جوانب التعليم الجامعي، والتقني، والصحي.
- نقل وكالة كليات البنات وما يتبعها من كليات، وكذلك التي ترتبط مباشرة بقطاع تعليم البنات بوحداتها الإدارية ومخصصاتها المالية إلى وزارة التعليم العالي، وتربط الوكالة مباشرة بوزير التعليم العالي، على أن يعمل المجلس الأعلى للتعليم على إيجاد آليات تنظيمية مناسبة تضمن توافق مخرجات هذه الكليات، عدداً وتخصصاً، مع احتياجات الجهات المستفيدة، وتحديد الترتيبات التنظيمية المناسبة لأوضاع هذه الكليات.
- نقل وكالة كليات المعلمين التابعة لوزارة التربية والتعليم بوحداتها الإدارية ومخصصاتها المالية إلى التعليم العالي، وترتبط مباشرة بوزير التعليم العالي، على أن يعمل المجلس الأعلى للتعليم على إيجاد آليات تنظيمية مناسبة تضمن توافق مخرجات هذه الكليات، عدداً وتخصصاً، مع احتياجات الجهات المستفيدة، وتحديد الترتيبات التنظيمية المناسبة لأوضاع هذه الكليات.
- يكون تشكيل مجلس كل جامعة برئاسة وزير التعليم العالي، ومدير الجامعة نائباً للرئيس، وعضوية وكلاء وعمداء الجامعة، وثلاثة من ذوي الخبرة.

٣٥- إقرار واعتماد الدراسات المتعلقة بالترتيبات التنظيمية الخاصة بالفصل في قضايا الوظائف المشغولة والشاغرة، والموظفين، والممتلكات، والوثائق، والاعتمادات المالية للقطاعات المعاد تنظيمها (قطاع الثقافة والشباب والإعلام، النشاط الثقافي في قطاع الاقتصاد والمال «نشاط الصناعة والكهرباء في قطاع الأشغال العامة والإسكان، بعض الجوانب في قطاع التعليم «نشاط التعليم العام»).

٣٦- إعادة الترتيب التنظيمي الشامل لأجهزة القضاء وفض المنازعات، ومن ذلك إعادة هيكلة المجلس الأعلى للقضاء، وديوان المظالم، وكذلك إنشاء محكمة في قمة الهرم القضائي لمحاكم القضاء العام تسمى «المحكمة العليا»، وإلغاء محاكم التمييز وإنشاء «محاكم استئناف» بعدد المناطق الإدارية تختص باستئناف الأحكام القابلة للاستئناف الصادرة من محاكم الدرجة الأولى بالقضاء العام، وكذلك توحيد اختصاص الفصل في المنازعات المتعلقة بالأحوال الشخصية في محاكم

متخصصة بمسمى «محاكم الأحوال الشخصية»، وإنشاء محاكم ضمن محاكم القضاء العام بمسمى «المحاكم العمالية»، تختص بشؤون العمل والعمّال، إضافة إلى توحيد اختصاصات الفصل في المنازعات التجارية في محاكم متخصصة ضمن محاكم القضاء العام باسم «المحاكم التجارية».

٣٧- إعادة تنظيم ديوان المظالم، إذ تتحول دوائره القضائية إلى محاكم إدارية على مستوى مناطق المملكة إضافة إلى إنشاء عدد مناسب من محاكم الاستئناف، إضافة إلى إنشاء محكمة إدارية عليا تكون المرجع لهذه المحاكم وفق ترتيبات إدارية وتنظيمية وفنية محددة.

٣٨- إحداث وحدات إدارية متخصصة لتقنية المعلومات في عموم الأجهزة الحكومية.

٣٩- وضع ترتيبات تنظيمية حديثة لنشاط الخطوط الحديدية وإحداث الهيئة العامة للخطوط الحديدية.

٤٠- تطوير المركز الوطني السعودي لزراعة الأعضاء بشكل شامل بما في ذلك ارتباطه الإداري والمالي وأساليب عمله.

٤١- وضع ترتيبات تنظيمية حديثة لقطاع الزراعة والبيئة ويشمل ذلك تحديد الاختصاصات لأجهزة القطاع وإزالة الازدواج فيما بينها مع بقائها مستقلة، وإلغاء مشروع الخرج الزراعي ونقل مهامه إلى وزارة الزراعة.

٤٢- إعداد واعتماد مجموعة من الترتيبات التنظيمية والهيكلية لعدد من الأجهزة والقطاعات في مجالات ونشاطات مختلفة، مثل تنظيم إصدار تراخيص المهن التجارية، والسجل العقاري، والأحوال المدنية، والمساحة العسكرية، والوثائق السرية، والتجارة الخارجية، وتنمية الصادرات، وزيادة فرص توظيف المرأة، والتنظيم الهيكلي لنشاطات وزارة الحج، ووزارة العمل، ووزارة النقل، ووزارة الخارجية، ووزارة الداخلية، وإمارة منطقة مكة المكرمة، ووزارة التعليم العالي، ومدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، وهيئة المواصفات والمقاييس والجودة.

٤٣- تأسيس شركة وطنية مساهمة تملك الدولة رأس مالها بالكامل لغرض توفير الأدوية والأجهزة والمستلزمات الطبية والجراحية.

٤٤- إعادة تنظيم اللجنة الوطنية لمكافحة المخدرات.

٤٥- وضع الترتيبات التنظيمية لكيفية التعامل مع الوثائق الرسمية وتداولها في الأجهزة الحكومية.

٤٦- وضع الترتيبات المتعلقة بمعايير قياس ومراقبة تنفيذ أهداف الإستراتيجية العامة لتنمية السياحة الوطنية.

٤٧- وضع الترتيبات المتعلقة بالتجارة الخارجية وذلك باستمرار وزارة التجارة والصناعة بالقيام بمهام ومسئوليات التجارة الدولية ومن ضمنها مهمات متطلبات منظمة التجارة العالمية، وتحديد الوضع التنظيمي لمكتب ممثل المملكة الدائم لدى منظمة التجارة العالمية.

٤٨- إنشاء هيئة حكومية مستقلة تعنى بتنمية الصادرات السعودية غير النفطية تسمى (هيئة تنمية الصادرات السعودية).

٤٩- وضع الترتيبات التنظيمية المتعلقة بما ينبغي نقله من الوظائف والموظفين والمخصصات المالية المتعلقة بوكالة الآثار والمتاحف من وزارة التربية والتعليم إلى الهيئة العامة للسياحة والآثار.

٥٠- وضع الترتيبات التنظيمية المتعلقة بوحدة الأمن في المؤسسة العامة للخطوط الحديدية وتحديد مهامها وطبيعة ارتباطها بوزارة الداخلية.

٥١- وضع الترتيبات المتعلقة بمشروع إصدار لائحة تنظيمية بقواعد وإجراءات تسجيل الأجهزة الطبية بحيث تقوم الهيئة العامة للغذاء والدواء بإعداد مشروع اللائحة مراعية تضمين الأهداف الواردة في البند (ثانيًا) من محضر اللجنة العليا للتنظيم الإداري الخاص بهذا الموضوع.

٥٢- إيجاد تنظيم يُعنى بشئون المستهلك ورعاية مصالحه، وذلك بإنشاء وحدة رئيسة في وزارة التجارة والصناعة بمستوى وكالة تسمى (وكالة الوزارة لشئون المستهلك)..، وإنشاء جمعية أهلية تسمى (جمعية حماية المستهلك).

٥٣- إنشاء لجنة وطنية حكومية تعنى بشئون السكان تسمى (اللجنة الوطنية للسكان).

٥٤- الموافقة على انضمام وزارة الشئون البلدية والقروية ووزارة الثقافة والإعلام بممثل عنهما إلى عضوية اللجنة التنسيقية في مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات.

٥٥- تنظيم وزارة العمل.

٥٦- وضع الترتيبات التنظيمية بشأن الارتباط التنظيمي لمصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات بوزارة الاقتصاد والتخطيط.

٥٧- وضع القواعد المنظمة لمشاركة الوفود الرسمية المشتركة في الاجتماعات والمؤتمرات والمنتديات الخارجية.

٥٨- وضع الترتيبات التنظيمية بشأن طلب ديوان المراقبة العامة وقف مشاركة الديوان في لجان إقفال الحسابات، وإعداد الحسابات الختامية، ووقف مشاركته في جرد صناديق الجهات الحكومية.

٥٩- وضع الترتيبات التنظيمية المتعلقة بالمعاهد العلمية التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٦٠- وضع آلية العمل التنفيذية لنظامي القضاء وديوان المظالم.

٦١- وضع الترتيبات التنظيمية المتعلقة بنقل ارتباط الكليات والمعاهد الصحية من وزارة الصحة إلى وزارة التعليم العالي.

٦٢- إعادة تنظيم الهيئة العامة للسياحة والآثار.

٦٣- وضع الترتيبات التنظيمية للملحقيات الثقافية في الخارج (التابعة لوزارة التعليم العالي).

٦٤- وضع الترتيبات التنظيمية لتنظيم جوائز الدولة.

٦٥- وضع الترتيبات التنظيمية بشأن تنظيم مشاركة المثقفين والمختصين في المؤتمرات والندوات الثقافية والعلمية الخارجية.

٦٦- إنشاء مركز لقياس أداء الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة يسمى (مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية).

٦٧- إنشاء مركز وطني للطب البديل والتكاملي ضمن وزارة الصحة.

٦٨- إعادة تنظيم اللجنة الوطنية لبرنامج الإنسان والمحيط الحيوي.

٦٩- تنظيم وزارة الحج.

٧٠- وضع الترتيبات التنظيمية المتعلقة بزيادة فرص التوظيف النسائي في المجالات التي تناسب المرأة.

٧١- تعديل مسمى (الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس) إلى «الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة»، واعتماد هيكلها التنظيمي.

٧٢- وضع الترتيبات المتعلقة بتحديد اختصاصات وأدوار وزارة البترول والثروة المعدنية والرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة المتعلقة باتفاقية التغير المناخي وبروتوكول كيوتو وفقًا للأنظمة والوضع التنظيمي الراهن.

٧٣- تحويل المجمعات القروية إلى بلديات.

٧٤- رفع المستوى التنظيمي لكل من بلديتي محافظتي الطائف والأحساء وتحويلهما إلى أمانتين.

٧٥- تنظيم هيئة الهلال الأحمر السعودي.

٧٦- وضع الترتيبات التنظيمية المتعلقة بالهيئة الوطنية لتنفيذ اتفاقية حظر الأسلحة الكيميائية.

٧٧- إنشاء هيئة وطنية للأوقاف.

٧٨- وضع الترتيبات للجوانب التنظيمية في مشروع تنظيم الهيئة السعودية للجودة.

٧٩- تحويل (البرنامج الوطني لإدارة ترشيد استهلاك الطاقة) بمدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية إلى مركز وطني دائم لترشيد الطاقة على مستوى المملكة، وما يتعلق بشأنه من تنظيمات.

٨٠- تحويل اللجنة المؤقتة لتوحيد المواصفات والأسس العامة لمتطلبات إنشاء القاعدة الوطنية لنظم المعلومات الجغرافية إلى لجنة دائمة تسمى «اللجنة الوطنية لنظم المعلومات الجغرافية» يكون مقرها الهيئة العامة للمساحة، وما يتعلق بشأنها من تنظيمات... .

٨١- وضع الترتيبات التنظيمية المتعلقة بموضوع مراقبة مصانع المياه المعبأة وتحديد جهة الاختصاص بشكل واضح والأداة التشريعية اللازمة لذلك.

٨٢- تنظيم اللجنة الوطنية لتقنين أعمال التشغيل والصيانة وتقييسها.

٨٣- وضع الترتيبات التنظيمية المتعلقة بتطبيق أنظمة إدارة الجودة في القطاع الحكومي.

٨٤- وضع الترتيبات لبعض الجوانب التنظيمية في هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

٨٥- تنظيم وزارة الشئون الاجتماعية.

٨٦- وضع التشكيلات المدرسية لمدارس وزارة التربية والتعليم.

٨٧- إعداد الترتيبات الوظيفية لقطاع القضاء.

٨٨- وضع الترتيبات التنظيمية لقطاع الرقابة المركزية وأجهزة التحقيق.

ح- نظرة تقييمية لمسار المشروع:

إن الجهود في مجال إعادة الهيكلة الإدارية للأجهزة والمؤسسات الحكومية

ما زالت مستمرة، وكما هو معلوم فإن الدراسات الهيكلية التنظيمية الشاملة تحتاج إلى وقت وأناة في جوانب كثيرة للتأكد من سلامة نتائجها التطبيقية، كما أن بعض الدراسات التنظيمية القطاعية تحتاج إلى دراسات لاحقة لاستكمال بعض جوانبها التفصيلية؛ لضمان جودة وكفاءة مجمل نتائج هذه الدراسات وتحقيقها للأهداف المرجوة منها. على أن المتابع الفاحص لمسار الهيكلة الجديدة للأجهزة الحكومية وفق ما تم عرضه وإيضاحه بشأن الإنجازات والنتائج المتحققة للمشروع، يلحظ أنها حملت بالفعل تغيرات جذرية في تركيبة عدد من أجهزة ومؤسسات الدولة، فجاءت الترتيبات التنظيمية في منظومتها أصغر حجماً وأنسب نطاقاً وأكثر اتساقاً مع طبيعة المرحلة الإدارية الحديثة المتسمة بسرعة النمو التنافسي والتحديث الشمولي على المستويين المحلي والدولي، وعليه، فقد ألغيت أجهزة وزارية وأحدثت أخرى، وضُمَّ عدد منها ونقل نشاطها إلى غيرها، وعُدّلت تبعاً لذلك مجموعة اختصاصات ومسميات، وجميع ما صدرت به الإرادة السامية الكريمة اتخذت بشأنها خطوات تنفيذية «البعض منها اكتمل تنفيذه والبعض الآخر قيد التنفيذ»، على أن من المهم في هذا الإطار إدراك أن دراسات الهيكلة على وجه العموم لابد أن يراعى في تطبيقها التدرج وترك مساحة زمنية مناسبة بين نتائج دراسة وأخرى حتى تعم الفائدة وتحقق المكاسب المرجوة، وتأخذ التجربة الوقت الكافي لاندماجها مع القطاعات الحكومية المعنية إلى جانب الاندماج التدريجي للمواطن مع هذه القطاعات الجديدة التي وجدت من أجل خدمته بتحسين الأداء والارتقاء بمستوى الخدمة.

ولقد استدعى تنفيذ القرارات السامية الخاصة بالدراسات القطاعية لبعض الأجهزة الحكومية القيام بدراسات تكميلية لها تتعلق مثلاً بحصر الممتلكات والمباني والوثائق والتجهيزات والوظائف المشغولة والشاغرة وتوزيعها بين الأجهزة أو الأنشطة المعاد تنظيمها.

مجمل القول فإن هذه الترتيبات التنظيمية والتطويرية الكبيرة لجهاز الدولة بالإضافة إلى المزيد القادم من الدراسات الهيكلية القطاعية والتفصيلية، يؤمل أن تسهم بحق في إحداث نقلة نوعية في الأداء والإنتاجية والقضاء على مجمل جوانب التداخل والازدواجية، وهذا الاتجاه في إعادة الهيكلة للأجهزة الحكومية، اتجاه يخدم العمل في قطاعات ظلت تتقاسمها جهات عدة وربما متناوئة، وفي هذه الخطوات التنظيمية نزوع نحو خلق أُطر ومسارات عمل جديدة تساعد على تغييرات دراماتيكية أخرى ليس في الشكل وإنما في المضامين والاتجاهات، فالدولة تنظر إلى التحديث

الإداري على أنه ليس إصلاحاً أو تنظيماً مؤقتاً يرتبط بمناسبة ما سواء كانت تشكيلاً وزارياً جديداً أو تبديل وزارة بأخرى أو جهاز بآخر، بل هو تطوير مستمر، فما هو جديد ومناسب اليوم سيصبح متقادماً أو غير مناسب في مرحلة تالية ويحتاج إلى إعادة نظر، ولهذا دأبت المملكة ولا تزال في سياسة إصلاحية تطويرية تنظيمية مستمرة ومتجددة وفق ما تقتضيه مصالح الدولة واحتياجات المواطنين.

وبوجه عام، يمكن إيضاح أبرز الإيجابيات التي دعمت مشروع التنظيم وإعادة الهيكلة نحو تحقيق أهدافه على النحو التالي:

دعم القيادة السياسية الكريمة لمسار المشروع في جوانبه المختلفة، وتبنّيها المباشر لكثير من النتائج التي توصلت إليها الدراسات القطاعية لأجهزة الدولة، وتمثل هذا بشكل بارز وواضح في الترتيبات التنظيمية التي اعتمدت بالتزامن مع التشكيل الوزاري الشامل في الثامن والعشرين من شهر صفر لعام ١٤٢٤هـ.

١- النجاح في عرض نتائج دراسات المشروع أولاً بأول على اللجنة التحضيرية من خلال عدة جلسات، ومن ثم إحالتها إلى اللجنة العليا الفرعية للتقرير بشأنها، والرفع عنها مشفوعة بمرئياتها إلى اللجنة العليا لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، ورفعها بعد ذلك إلى المقام السامي الكريم للنظر والاعتماد. هذا المسار ضمن إلى حد كبير عملية التكامل والتناغم بين اللجان العليا المسئولة في المشروع، وبين النتائج التي انتهت إليها الدراسات وبالتالي انسيابية وسهولة القرارات المتخذة بشأنها.

٢- توافُر عوامل المرونة والسرعة وقابلية التنفيذ للخطة التنفيذية العامة المعتمدة للمشروع بالنظر إلى المشاركة الجماعية في إعدادها من الجهات الممثلة في اللجنة التحضيرية للمشروع، وهي وزارة المالية، وزارة الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة، ووزارة العمل، بالإضافة إلى مزيّة عرض الخطة على أعضاء فرق العمل المكلفة قبل بداية كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع من خلال الحلقات التعريفية، وكذلك العمل الجماعي المنظم لبناء الأدوات المنهجية أثناء التنفيذ وتطويرها، كالخطط التفصيلية للدراسات، والأُطر العامة للتقارير، والاستبانات، والتجارب الدولية، وغيرها.

٣- تم اختيار جميع رؤساء الفرق من أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، بحكم ما لدى المعهد من خبرة إدارية وتنظيمية تراكمية وإمكانيات استشارية

وبحثية. وقد كان لذلك أثره الإيجابي في إكساب رؤساء الفرق مهارات متنوعة وجديدة صقلت مهارتهم السابقة بتجربة غنية لا تتكرر كثيراً، ومن تلك المهارات إدارة فرق العمل، والتعامل مع رؤى وتوجيهات اللجان المشرفة على الفرق، والتعامل مع ضغوط الوقت وضرورة الإنجاز في أوقات محددة وفق خطط معتمدة في مراحلها التنفيذية والزمنية، هذا بالإضافة إلى التعرف على واقع كثير من الأجهزة الحكومية ورؤى وطريقة تفكير كبار المسئولين فيها والمشكلات التي تعانيها، إضافة إلى الاستفادة من الاطلاع والوقوف المباشر على كثير من التجارب الدولية.

٤- تفاعلت أغلبية الجهات الحكومية مع فرق الدراسات بشكل إيجابي وقدّمت المعلومات المطلوبة وسهّلت عملية الحصول عليها سواء بتعبئة الاستبانات أو بإتاحة المجال لإجراء المقابلات مع المسئولين ذوي العلاقة.

٥- عدم سعي دراسات المشروع في مجملها إلى تقليص القوى العاملة في الجهاز الحكومي أو التقليص من المزايا التي يحصلون عليها وإنما إلى زيادة فاعلية هؤلاء العاملين ليكونوا أكثر إنتاجية وأفضل أداء لمهامهم ومسئولياتهم، لذا فإن المشروع يُعدّ حافزاً للموظفين بمختلف شرائحهم للمشاركة الفاعلة في رفع أداء الجهاز الحكومي.

٦- لما تقوم به الدولة من جهود كبيرة وحثيثة في مجال التنمية الاقتصادية وذلك من خلال تبنّي جملة من السياسات الإصلاحية الاقتصادية لتشجيع الاستثمار وتنمية الموارد الاقتصادية للدولة، ولأن نجاح هذه الجهود يرتبط إلى حد كبير بوجود بيئة إدارية فاعلة تساند هذه الجهود وتُمكّن الدولة من تحقيق أهدافها الاقتصادية وتوظيف مواردها المختلفة بفاعلية أكبر؛ جاءت نتائج دراسات المشروع التنظيمية مستجيبة لهذه الجهود، وداعمة للتحولات والنقلات المطلوبة، ومساندة ومعززة للتوجهات نحو إيجاد بيئة اقتصادية واستثمارية متميزة في المملكة.

٧- أسهمت نتائج بعض الدراسات التنظيمية في إيجاد دور مشترك بين القطاعين الحكومي والخاص لإدارة أو تقديم بعض الخدمات العامة للمساعدة في خفض كلفة تشغيل الجهاز الحكومي، وكذلك إسهام القطاع الخاص في رسم السياسات لبعض المؤسسات الحكومية من خلال المشاركة في مجالس إدارتها إضافة إلى المشاركة في تعزيز نشاط الاستثمارات المحلية، وتوظيف القوى العاملة الوطنية.

٨- من الأمور الرئيسة والمهمة التي ميزت مسار العمل في المشروع عدم التدخل القيادي أو الإداري بأي مستوى في مسار الدراسات وإعطاء الحرية الكاملة للفرق

لكي تعمل بحرية وبدون خطوط حمراء، وكانت ثقة اللجان العليا والإدارة في رؤساء وأعضاء الفرق، والتعامل معهم بمهنية صرفة بصفتهم استشاريين وباحثين وعدم التضييق عليهم بالمتابعة الحرفية مما أدى إلى الشعور بالانعتاق من روتين التعامل المعتاد الجامد بين الإدارة والعاملين وأدى أيضاً إلى كثير من التجانس والانسجام بين الأعضاء مما دفع الأغلبية منهم إلى العمل لساعات طويلة بعد الدوام الرسمي لإنجاز الدراسات المطلوبة في أوقاتها المحددة وبمستوى لائق.

٩- تم تنفيذ المشروع بعدد قليل جداً من القوى العاملة الإدارية المساندة، إذ لم يتجاوز العدد طيلة فترة التنفيذ عشرين موظفاً في حين وصل عدد أعضاء فرق العمل الفنية المنفذة إلى أربعمائة عضو، ولم تزد الكلفة المالية لعموم متطلبات المشروع عن خمسة ملايين ريال للسنة المالية الواحدة.

ومن ناحية أخرى، يمكن إيضاح أبرز السلبيات في مسار مشروع التنظيم وإعادة الهيكلة على النحو التالي:

١- جسامة مشروع الهيكلة وما يسعى إليه من البحث عن حلول جذرية لقضايا إدارية وتنظيمية مُلحّة، يقتضي حتماً إعادة صياغة للعقلية الإدارية بحيث تكون رافداً إيجابياً للتغير والتطوير وليس معوقاً له وهو أمر وإن بدا في ظاهره ممكناً إلا أن صعوبات تحقيقه كثيرة في دولة نامية.

٢- من الواضح أن هناك نتائج تنظيمية قطاعية لن تظهر أو تتعزز في ظل وجود بعض التنازع المحموم في الاختصاصات بين بعض الجهات، كما أن بعض النتائج لن تظهر في صورتها المناسبة إلا بعد إجراء التنظيم الداخلي للأجهزة الحكومية، بل إن بعضها مشروط بإجراء دراسات تفصيلية لإعادة تنظيم كل جهاز حكومي على حدة، وهو أمر يستنزف الكثير من الوقت والجهد والمال.

٣- ظهور بعض جوانب الضعف في آليات المتابعة لتطبيق الحلول التنظيمية المعتمدة، وخاصة ما يتعلق منها بإعادة توزيع الموارد البشرية والمالية والممتلكات، خاصة في ظل عدم التأكد التام من واقعية بعض المشكلات التي أظهرتها الدراسات وقدرة الحلول المتخذة على حلها على أرض الواقع.

٤- كان من الصعوبات الرئيسة في إدارة فرق المشروع الحصول على ولاء الأعضاء للدراسات وإقناعهم أنهم ليسوا ممثلين لأجهزتهم في الفريق ومع ذلك استمر البعض منهم في نهج دفاعي عن أوضاع أجهزتهم، ومن الأمور الصعبة كذلك التي

واجهها المشـــروع هي ضرورة خلق التوازن بين مرئيات الفرق والنتائج التي توصلوا إليها وبين رؤى وتوجهات اللجنة التحضيرية.

٥- كان تحديـــاً كبيراً أمام الفرق العمل مع مجموعة أعضاء قدموا من جهات مختلفة بتوجيهات وأفكار وتجارب مختلفة وبمســـتويات وظيفيـــة وتعليمية مختلفة (على ســـبيل المثال راوحت مراتب أعضاء بعض الفرق من السادسة إلى الخامسة عشرة والتأهيل من الشـــهادة الجامعية إلى الدكتوراه وســـنوات الخبرة من ســـنتين إلى أكثر من ثلاثين ســـنة، ومما زاد التحدي أن الدراســـة معنيـــة بالأجهزة التي يعمل بها الأعضاء وما يعنيه ذلك من صعوبة التجرد والحيادية لأســـباب ليست خافية، هـــذا بالإضافة إلى أن كثيراً من الأعضاء كانوا يشـــاركون لأول مرة في مثل هذه الدراســـات ووجدوا أنفســـهم أمام متطلبات جســـيمة تقتضي العطاء والانضباط والإنجاز في أوقات محـــددة وهي أمور بدت في غاية الصعوبة لدى بعضهم، ومع أنـــه يشـــترط التفرغ للعمل في فرق المشـــروع إلا أن بعض الأعضـــاء الفاعلين لم يتفرغوا بالشكل المناسب ويضطرون للذهاب لأعمالهم مما سبّب بعض الإشكالات التي انعكست على بعض جوانب الأداء وعلى انضباط بقية الأعضاء.

٦- وجـــود بعض الجهات التي لم تتجاوب بالشـــكل المطلوب مع فرق الدراســـات رغم تكـــرار المحاولات وتعدد المطالبات على عدة مســـتويات، ورغم الإرادة السياســـية الداعمة للمشـــروع على أعلى المســـتويات فقد كان لذلك أثره الســـلبي في نوعية الحلول التنظيمية لبعض الدراسات.

٧- ظهور بعض الصعوبات المتعلقة بتوفير المقرات أو الأماكن أو الوظائف أو الاعتمادات المالية للأجهزة والنشاطات المعاد تنظيمها سواء في عمليات الإحداث أو الدمج أو النقل.

ط - تطلعات مستقبلية:

لعـــل من الأهميـــة إدراك أن النقلة الحقيقيـــة في جهود التنظيم وإعـــادة الهيكلة الإداريـــة في المملكة تتطلـــب بالضرورة أن يعاد تشـــكيل دور الجهاز الحكومي، بحيث يكـــون دوره مركزاً على الأداء وعلـــى الإنتاجية وعلى الفعالية وعلى الأثر وعلى الجودة وعلى الجدوى، بحيث يبادر وينشط في انتهاج نظم وطرق عمل حديثة ومتجددة تعينه على النهوض بأدائه على النحو الذي يحقق له الأهداف المبتغاة.

كما أنه من الضروريّ والمهم جدًّا أن تتبنى عمليات إعادة الهيكلة مســـتقبلاً منهجاً تقويمياً عن الأداء المســـتهدف بالتحسين، وينطلق من قياس نواتج ومخرجات الأجهزة

الحكومية من حيث كفاءة أداء الخدمة، وجودة الخدمة المقدمة، وفاعلية التكلفة Cost Effectiveness لمختلف البرامج والخدمات الحكومية. وفي غياب وجود محك تقاس بــه هذه النواتج والمخرجات، يصبح من الصعب الحكم على درجة النجاح المحرز. وأن هذا يعنى وجوب ارتبــاط جهود التنظيم والتطوير في المملكة بأهداف أدائية محددة، وبتحســين في مؤشرات أداء الأجهزة الحكومية وبنظام يقيس هذه الأهداف والفاعلية النهائيــة لعمــل الأجهــزة الحكومية. النقلة الكبيــرة التي حدثت فــي إدارة الأجهزة الحكومية على مســتوى بعض الدول المتقدمة، تمثلت في الانتقال من المنهج التقليدي للإدارة الحكومية إلى منهج يقتبس الكثير من أساليب ونظم العمل المطبقة في القطاع الخاص، والتي منها الاهتمام بالعميل، والاهتمام بالكلفة، والاهتمام بالإنتاجية، وإدارة العمــل بقدر كبير من الاســتقلالية مع المحاســبة على الأداء النهائــي، وبتبني أنظمة مرنة ومتجددة للموازنة، وللإدارة المالية، ولإدارة الموارد بشــكل عام، وتنبثق من وتركز على الأداء المؤسســي الصرف. هذا المنظور لم يتغلغل بعد في عمليات إعادة الهيكلة الجارية لجهاز الدولة، مما يســتوجب المزيد من البحث والتطوير ومضاعفة الاهتمام إذا ما أُريد لعمليات إعادة الهيكلة الإدارية أن تحقق ثمارها المرجوة.

٤/٣ الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد:

استكمالاً للجهود والتدابير التي اتخذتها المملكة العربية السعودية لحماية النزاهة وتعزيز المساءلة والمحاسبة، أُنشئت الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بموجب الأمر الملكي الكريم رقم (أ/٦٥) بتاريخ ١٤٣٢/٤/١٣هـ كهيئة مستقلة مرتبطة مباشرة بمقام خادم الحرمين الشــريفين. وقد جاءت هذه النشــأة لحماية المال ومحاربة الفساد والقضاء عليه على هدى كريم من مقاصد الشــريعة الســمحة التي حاربت الفســاد وأوجدت الضمانات وهيأت الأســباب لمحاصرتــه وتطهير المجتمع من آثــاره الخطيرة وتبعاته الوخيمة على الدولة ومؤسساتها وأفرادها ومستقبل أجيالها. وتشمل مهام الهيئة، كما ورد في الفقرة رابعاً من الأمر الســامي، كافة القطاعات الحكومية، ولا يســتثني من ذلك كائناً من كان، وتسند إليها مهام متابعة تنفيذ الأوامر والتعليمات الخاصة بالشأن العام، ويدخل في اختصاصها متابعة أوجه الفساد الإداري والمالي.

ويعد إنشــاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد نقلة نوعية أتت ضمن خطوات عديدة على طريق الإصلاح والبناء في المملكة التي انطلقت من قرار مجلس الوزراء رقم (٤٣) وتاريــخ ١٤٢٨/٢/١هـ القاضي بالموافقة على الإســتراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، التي تتركز على المنطلقات التالية:

١- إن الدين الإسلامي الحنيف - عقيدة ومنهج حياة - هو الركيزة الأساسية التي تحكم هذه الإستراتيجية في منطلقاتها وأهدافها ووسائلها وآلياتها، وتعد كل عمل من شأنه الانحراف بالوظيفة العامة والخاصة عن مسارها الشرعي والنظامي الذي وجدت لخدمته فساداً وجريمة تستوجب العقاب في الدنيا والآخرة.

٢- إن حماية النزاهة ومكافحة الفساد تتحقق بشكل أفضل بتعزيز التعاون بين الأجهزة المختصة في المملكة بشكل مستمر.

٣- إن الفساد يعوق التطوير والتنمية والاستثمارات.

٤- إن الفساد مرتبط في بعض صوره بالنشاطات الإجرامية، وبخاصة الجريمة المنظمة عبر (الحدود) الوطنية.

٥- إن ظهور مفاهيم وصور ووسائل حديثة للفساد وانتشارها تستلزم مراجعة وتقويماً مستمراً للسياسات والخطط والأنظمة والإجراءات والبرامج لمكافحة هذا الوباء الخطر.

٦- إن تحقيق حماية النزاهة ومكافحة الفساد يتطلب أيضاً تعزيز التعاون بين الدول انطلاقاً من مبادئ القانون الدولي والمواثيق والمعاهدات الدولية، مما يسهم في تعميق الثقة بين الدول وتهيئة مناخ أفضل للعلاقات فيما بينها.

وتهدف الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد إلى تحقيق التالي:

١- حماية النزاهة ومكافحة الفساد بشتى صوره ومظاهره.

٢- تحصين المجتمع السعودي ضد الفساد، بالقيم الدينية، الأخلاقية والتربوية.

٣- توجيه المواطن والمقيم نحو التحلي بالسلوك السليم واحترام النصوص الشرعية والنظامية.

٤- توفير المناخ الملائم لنجاح خطط التنمية، ولا سيما الاقتصادية والاجتماعية منها.

٥- الإسهام في الجهود المبذولة لتعزيز وتطوير وتوثيق التعاون الإقليمي والعربي والدولي في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد.

٦- تحقيق العدالة بين أفراد المجتمع.

وسائل حماية النزاهة ومكافحة الفساد:

يلزم لتحقيق أهداف الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد اتخاذ الوسائل التالية:

١- تشخيص مشكلة الفساد في المملكة عن طريق ما يلي:

أ- تنظيم قاعدة معلومات وطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد تشتمل على جميع الوثائق النظامية والإدارية ورصد المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة عن حجم المشكلة وتصنيفها وتحديد أنواعها وأسبابها وآثارها وأولوياتها ومدى انتشارها زمنياً ومكانياً واجتماعياً.

ب- قيام الأجهزة الحكومية المعنية - بحسب اختصاصها- بإعداد إحصاءات وتقارير دورية عن مشكلة الفساد تتضمن بيان حجم المشكلة وأسبابها وأنواعها والحلول المقترحة وتحديد السلبيات والصعوبات التي تواجه تطبيق الأنظمة والإجراءات المتعلقة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد.

ج- دعم وإجراء الدراسات والبحوث المتعمقة بموضوع حماية النزاهة ومكافحة الفساد.

د- إتاحة المعلومات المتوافرة للراغبين في البحث والدراسة، وحث الجهات الأكاديمية ومراكز البحوث المتخصصة على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في المجال نفسه.

هـ- رصد ما ينشر في وسائل الإعلام عن موضوع حماية النزاهة ومكافحة الفساد.

و- متابعة المستجدات في الموضوع سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

٢- قيام الأجهزة الحكومية المعنية بحماية النزاهة ومكافحة الفساد بممارسة اختصاصاتها وتطبيق الأنظمة المتعلقة بذلك عن طريق ما يلي:

أ- تزويد الأجهزة الضبطية والرقابية والتحقيقية والقضائية بالإمكانات المادية والبشرية والخبرات والتدريب والتقنية والوسائل العلمية الحديثة الكافية لتمكينها من أداء مهماتها بفاعلية.

ب- دراسة أنظمة الأجهزة المختصة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد وهياكلها الإدارية وإجراءاتها مع مراعاة عدم الازدواجية وتنازع الاختصاص فيما بينها ومنحها القدر اللازم من الاستقلال الإداري والمالي.

ج- قيام الأجهزة الحكومية المعنية - بحسب اختصاصها - بالمراجعة الدورية للأنظمة المتعلقة بمكافحة الفساد لتحديد الصعوبات التي تظهر لها من خلال التطبيق والدراسة وإبداء المقترحات لتذليل هذه الصعوبات وكذلك لتطوير

هذه الأنظمة ورفعها إلى الجهة المختصة للنظر فيها والاستفادة في ذلك مما يستجد.

د- تطوير وتقويم الأنظمة الرقابية والإدارية والمالية؛ لضمان وضوحها وسهولة تطبيقها وفعاليتها.

هـ- تقليص الإجراءات وتسهيلها والتوعية بها ووضعها في أماكن بارزة حتى لا تؤدي إلى الاستثناءات غير النظامية.

و- قيام المسؤولين بالمراقبة والمتابعة للتأكد من سلامة إجراءات العمل ومطابقتها للأنظمة.

ز- اختيار المسؤولين في الإدارات التنفيذية التي لها علاقة بالجمهور من ذوي الكفايات والتعامل الحميد مع المراجعين. والتأكيد على مديري الإدارات بإنهاء إجراءات معاملات المواطنين ومراقبة الموظفين حتى لا يضعوا العقبات أمام تلك المعاملات.

ح- التأكيد على عدم التمييز في التعامل وعدم النظر إلى المركز الوظيفي أو الاجتماعي للشخص.

ط- العمل بمبدأ المساءلة لكل مسؤول مهما كان موقعه وفقاً للأنظمة.

ي- تعزيز جهود الأجهزة الضبطية المتعلقة بمكافحة الفساد.

ك- الاستفادة من الوسائل العلمية الحديثة، ووسائل الاتصالات السريعة بين الجهات الحكومية المختصة.

ل- ضمان وضوح التعليمات الخاصة بالرسوم والمستحقات والغرامات وتسديدها وإيجاد السبل الوقائية الكفيلة بسد الثغرات التي تؤدي إلى ولوج الفساد إليها بما في ذلك التسديد عن طريق البنوك وفق ضوابط مدروسة.

م- سرعة البت في قضايا الفساد والعمل بمبدأ التعويض لمن تضار حقوقهم ومصالحهم من جراء الفساد بعد ثبوت ذلك بحكم قضائي نهائي من الجهة المختصة، ونشرها من المدعي العام وموافقة ناظر القضية.

ن- العمل على توحيد اللجان ذات الاختصاص القضائي في جهة قضائية واحدة ومنحها الاستقلال التام.

س- التأكيد على التعاون في مجال المساعدة المتبادلة في محاربة الفساد دون الإخلال بالسرية المصرفية.

٣- إقرار مبدأ الوضوح (الشفافية) وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة عن طريق ما يلي:

أ- التأكيد على مسؤولي الدولة بأن الوضوح وسيلة فاعلة للوقاية من الفساد، وإن اعتماده كممارسة وتوجه أخلاقي يضفي على العمل الحكومي المصداقية والاحترام.

ب- تسهيل الإجراءات الإدارية والتوعية بها وإتاحتها للراغبين وعدم اللجوء إلى السرية إلا فيما يتعلق بالمعلومات التي تمس السيادة والأمن الوطني.

ج- وضع نظام لحماية المال العام.

د- توضيح إجراءات عقود مشتريات الحكومة والمؤسسات العامة والشركات المساهمة وإعطاء الجمهور والمؤسسات المدنية ووسائل الإعلام حق الاطلاع عليها ونقدها.

هـ- كفالة حرية تداول المعلومات عن شؤون الفساد بين عامة الجمهور ووسائل الإعلام.

٤- مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في حماية النزاهة والفساد عن طريق ما يلي:

أ- إشراك بعض منسوبي هذه المؤسسات في اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد المقترحة.

ب- إشراك هذه المؤسسات - حسب اختصاصها - في دراسة ظاهرة الفساد وإبداء ما لديها من مرئيات ومقترحات تمكن من الحد منه.

ج- حث الهيئات المهنية والأكاديمية كالأطباء والمحامين والمهندسين والمحاسبين على إبداء مرئياتهم حول الأنظمة (الرقابية والمالية والإدارية) وتقديم مقترحاتهم حيال تطويرها وتحديثها.

د- حث الغرف التجارية والصناعية على إعداد خطط وبرامج لتوعية رجال الأعمال والتجار بمخاطر الفساد وأسبابه وآثاره وإيضاح مرئياتهم حيال الأنظمة المالية والتجارية.

٥- توعية الجمهور وتعزيز السلوك الأخلاقي عن طريق ما يلي:

أ- تنمية الوازع الديني للحث على النزاهة ومحاربة الفساد عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وخطباء المساجد والعلماء والمؤسسات التعليمية وغيرها وإعداد حملات توعية وطنية تحذر من وباء الفساد.

ب- التأكيد على دور الأسرة في تربية النشء ودورها الأساسي في بناء مجتمع مسلم مناهض لأعمال الفساد.

ج- حث المؤسسات التعليمية على وضع مفردات في مناهج التعليم العام والجامعي والقيام بتنفيذ برامج توعية تثقيفية بصفة دورية عن حماية النزاهة والأمانة ومكافحة الفساد وإساءة الأمانة.

د- حث المواطن والمقيم على التعاون مع الجهات المعنية بمكافحة الفساد والإبلاغ عن جرائم الفساد ومرتكبيها.

هـ- العمل على وضع برامج توعية تثقيفية في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد في القطاعين العام والخاص.

٦- تحسين أوضاع المواطنين الأسرية والوظيفية والمعيشية عن طريق ما يلي:

أ- التأكيد على مبدأ تحسين أوضاع المواطنين الأسرية والوظيفية والمعيشية ولاسيما ذوو الدخل المحدود وتوفير الخدمات الأساسية لهم.

ب- إيجاد الفرص الوظيفية في القطاعين العام والخاص بما يتناسب مع الزيادة المطردة لعدد السكان والخريجين والاهتمام بتأهيلهم طبقاً لاحتياجات سوق العمل.

ج- الحد من استقدام العنصر الأجنبي.

د- تحسين مستوى رواتب الموظفين والعاملين وبخاصة المراتب الدنيا.

٧- تعزيز التعاون العربي والإقليمي والدولي عن طريق ما يلي:

أ- عند الالتزام بمعاهدة أو اتفاقية يتوجب مراعاة السيادة الوطنية للدول وعدم التدخل في شؤونها الداخلية وأن يكون هناك دور فاعل للمملكة في صياغة بنود هذه المعاهدات والاتفاقيات. كما يجب مراعاة مستوى الالتزام والوضوح بين البلدان المتقدمة والنامية والعمل على حسن اختيار المشاركين بحيث يكونون من ذوي الاختصاص.

ب- أهمية التنسيق بين الجهات المشاركة في المؤتمرات ذات العلاقة بموضوع مكافحة الفساد والاستعداد والتحضير الجيد لتلك المشاركات والعمل على وضع تصور للمملكة حيال الموضوعات المطروحة للنقاش؛ لأن قضية الفساد قضية عالمية تتعدى حدود كل دولة.

ج- الاستفادة من خبرات الدول والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد.

د- متابعة المستجدات الدولية الحاصلة فيما يتعلق بجرائم الفساد والرشوة وأساليب التعرف عليها وسبل محاصرتها.

هـ- العمل على تحقيق المزيد من التعاون الفعال والمساعدة القانونية المتبادلة وتبادل المعلومات والرأي والخبرات في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد مع دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية والدول العربية والإسلامية والصديقة.

و- أن تقوم شعبة الترجمة الرسمية بهيئة الخبراء بمجلس الوزراء المشكلة بقرار مجلس الوزراء رقم (١٣٤) وتاريخ ١٤٢٢/٥/٢هـ بإعطاء الأولوية لاعتماد ترجمة الأنظمة الخاصة بمكافحة الفساد المطبقة في المملكة إلى اللغات الأجنبية الحية، للاستفادة منها في المشاركات الخارجية الخاصة بمكافحة الفساد لإبراز موقف المملكة وجهودها في هذا المجال.

وفيما يلي مهام الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد كما وردت في الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد:

أ- متابعة تنفيذ الإستراتيجية ورصد نتائجها وتقويمها ومراجعتها ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها.

ب- تنسيق جهود القطاعين العام والخاص في تخطيط ومراقبة برامج مكافحة الفساد وتقويمها.

ج- تلقي التقارير والإحصاءات الدورية للأجهزة المختصة ودراستها وإعداد البيانات التحليلية في شأنها.

د- جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات وتصنيفها وتحديد أنواعها وتحليلها وتبادلها مع الجهات المختصة ذات العلاقة

ختاماً، إضافة إلى إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، قامت الدولة أيضاً باتخاذ جملة من الإصلاحات والتنظيمات في هذا الشأن. وشملت هذه الإصلاحات البدء في تطبيق نظام التعاملات الإلكترونية الحكومية وفق خطة إدارية شاملة، وذلك لدوره في تقليص إمكانية وقوع الفساد لتوفيره نظاماً دقيقاً للمحاسبة والمراجعة. كما تضمن الأمر السامي رقم (٦٦/١) وتاريخ ١٤٣١/٥/٢٦هـ في الفقرة (٩) من ثالثاً توجيه وزارة الداخلية بإدراج جرائم الفساد المالي والإداري ضمن الجرائم التي لا يشملها العفو في ضوء التعليمات والأوامر والتنظيمات المتعلقة بمكافحة الفساد، ونص الأمر السامي في الفقرة (٤) من ثالثاً على تكليف هيئة الخبراء بمجلس الوزراء

بتطويـر أنظمة الرقابة والضبط ووحـدات الرقابة الداخلية بما يمكنها من أداء المهام المنوطة بها. هذا بالإضافة إلى التعاون الدولي في هذا المجال بغرض تبادل المعلومات والخبرات. ولعل أبرز شاهد على ذلك مصادقة المملكة على بروتوكولات الأمم المتحدة المتعلقة بحماية النزاهة وتعزيز المساءلة وتجريم الفساد وتدابير مكافحته.

٥/٣ مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية:

ظلت الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية إلى وقتنا الحاضر تقيس الأداء الإداري من خلال تطبيق الأنظمة والتعليمات والقرارات والتحقق من المخالفات المالية والإدارية في الأجهزة الحكومية. غير أن هذا الدور للأجهزة الرقابية لا يقيس الأداء الفعلـي للأجهزة الحكومية، الأمر دفع الحكومة للبحث عن طرق ومقاييس تهدف إلى تحسـين الأداء الذي يقود إلى الإسهام في التنمية الشاملة من خلال تقديم الخدمات بفعالية وكفاءة عالية بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

واسـتجابة للتوجهات السـامية للأجهزة الحكومية بضرورة تحسـين أدائها؛ بادر معهـد الإدارة العامة بإعداد نظام لقياس أداء الأجهزة الحكومية الخدمية كمشـروع بحثـي يُعنى بقياس أداء إنتاجية وكفاءة وفاعليـة الأجهزة الحكومية. وتم خلال هذه المرحلـة إعداد دليل لقياس الإنتاجية يتضمن مؤشـرات إنتاجية الجهاز الحكومي في العام محل القياس ومؤشـرات التغير في الإنتاجية لفترات زمنية مختلفة ومؤشـرات الكفاءة الإنتاجية التي تقيس مدى استخدام الجهاز لموارده الاستغلال الأمثل للحصول على المخرجات التي أنتجها خلال سـنة القياس. وبدأ تنفيذ نظام القياس في مرحلة التطبيق التجريبي على ثلاثة أجهزة حكومية.

وتبين من نتائج المرحلة التجريبية أن هناك ضرورة لتحويل نشاط قياس الأداء إلى عمل مؤسسي متكامل تتوفر فيه العناصر التالية (القحطاني، ١٤٣٣هـ):

١- مركزية نشاط القياس لضمان تقديم خدمات قياس تتسم بالحياد والمصداقية.

٢- نشـر ثقافة قياس الأداء بين الأجهزة الحكومية وتشـجيعها على التطبيق الفعلي لقياس أدائها.

٣- وجود نظام إلزامي للأجهزة الحكومية للقيام بعملية القياس.

٤- متابعة تقارير القياس وتوصياتها ومدى العمل بها والاستفادة منها.

٥- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء قياس الأداء.

٦- تدريب منسوبي الأجهزة الحكومية في مجالات قياس الأداء الحكومي.

وبنـــاءً على نتائج المرحلة التجريبية؛ أدرك المعهد أهمية الدور المؤسســـي لنشـــاط قيـــاس الأداء الحكومي وأهمية تحويل مفهوم قيـــاس الأداء الحكومي من جهد بحثي إلى منظومة عمل مؤسسي من خلال أخذ زمام المبادرة على إيجاد وعاء تنظيمي يعنى بقياس أداء الأجهزة الحكومية.

تلا المرحلة التجريبية وتقويمها، قيام اللجنة العليا للتنظيم الإداري بإعداد دراســـة عـــن قياس أداء الأجهـــزة الحكومية تضمنت ضرورة تحســـين الأداء الإداري للأجهزة الحكوميـــة من خلال أهميـــة وجود ضوابط ومقاييس ومعـــدلات أداء محكمة محددة يمكن من خلالها قياس جودة وكفاءة أداء الأجهزة الحكومية. وأوصت الدراسة بإنشاء مركز يتولى قياس أداء الأجهزة الحكومية واســـتخراج مؤشـــرات أداء ســـنوية تعكس إنتاجيتها وفاعليتها بدقة والكشف عن جوانب القوة والقصور في أداء الجهاز.

وبعـــد الاطلاع علـــى توصية اللجنة العليا للتنظيـــم الإداري، أصدر مجلس الوزراء القرار رقم (١٨٧) وتاريخ ١٤٢٩/٧/٤هـ القاضي بإنشـــاء مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية في المملكة بحيث يرتبط في مرحلته الأولى (خمس ســـنوات تبدأ من تاريخ نفاذ القرار) بمدير عام معهد الإدارة العامة. وتضمن القرار المهمات الرئيســـة التالية للمركز:

١- قياس معدلات الإنتاج الحالية للأجهزة الحكومية.

٢- قياس معدلات التغير في الإنتاج للأجهزة الحكومية من خلال مقارنة إنتاج الجهاز خلال فترتين زمنيتين.

٣- قياس الكفاية الإنتاجية للأجهزة الحكومية من خلال الكشف عن مدى الاستخدام الأمثل لموارد الجهاز (الموارد البشرية، المالية، المادية).

٤- قيـــاس فاعليـــة الأجهـــزة الحكومية من خلال الكشـــف عن جـــودة الخدمة التي تقدمها.

٥- إجراء المقارنة بين أداء فروع الجهاز الحكومي الواحد من حيث الإنتاج والفاعلية.

٦- إجراء المقارنة المعيارية بين أداء الجهاز الحكومي وأجهزة مماثلة في النشـــاط في دول أخرى.

٧- بناء قاعدة بيانات تسمح بتدفق مدخلات الأجهزة الحكومية ومخرجاتها إلى مركز القياس.

٨- إعداد التقارير عن أداء الأجهزة الحكومية المستفيدة من الخدمة.

٩- إعداد تقارير سنوية عن إنجازات المركز.

١٠- رفع التوصيات للأجهزة الحكومية المستفيدة من قياس الأداء بما يعزز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور في أدائها.

ويخضع المركز في المرحلة الأولى للتقويم من قبل الجهات المستفيدة من خدماته ومن مجلس إدارة المعهد، وتوفر له في هذه المرحلة المتطلبات التالية:

١- إنشاء وحدة تنظيمية على مستوى إدارة عامة في الهيكل التنظيمي لمعهد الإدارة العامة.

٢- إحداث وظيفة مدير عام مركز قياس أداء الأجهزة الحكومية بمرتبة لا تقل عن الثالثة عشرة ترتبط مباشرة بمدير عام المعهد.

٣- إحداث الوظائف اللازمة من الباحثين والإحصائيين وجامعي البيانات ومدخليها وغيرها من الوظائف اللازمة.

٤- تعزيز بنود الميزانية السنوية لمعهد الإدارة العامة المتعلقة بالرواتب والبدلات والمكافآت والمصروفات النثرية والتأثيث والتجهيزات المكتبية للصرف منها على احتياجات المركز التي تؤهله للقيام بمهماته على الوجه الأكمل.

٥- وضع هيكلة وقواعد تنظيمية لعمل المركز من قبل المختصين بمعهد الإدارة العامة.

٦- وضع رؤية ورسالة للمركز تُبنىَ عليها خطط إستراتيجية لتقديم خدمة قياس أداء الأجهزة الحكومية.

٧- دعم المركز بالكوادر البشرية المؤهلة وبالتخصصات المناسبة من باحثين وإحصائيين وجامعي ومبوبي بيانات وغيرها من التخصصات التي تؤهله للقيام بمهماته وبلوغ أهدافه بشكل فعال.

وبناءً على قرار مجلس الوزراء، تم إنشاء المركز في معهد الإدارة العامة بمسمى «مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية» ويرتبط مباشرة بمدير عام المعهد ليتولى قياس أداء الأجهزة الحكومية. ومن ثم تم إعداد دراسة تنظيمية للمركز وللوظائف التي يحتاج إليها. وكذلك تم تكليف فريق من أعضاء هيئة التدريب بالمعهد ليتولى عمل تسيير المركز. ومن الخطوات الأولى التي بدأ بها الاطلاع على التجارب الدولية في قياس الأداء من خلال زيارات لمراكز ومعاهد قياس الأداء الدولية في عدة دول. كما نظم المعهد عدداً من الفعاليات في مجال قياس الأداء شملت «المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي» (١٣-١٦/١١/١٤٣٠هـ) الذي

تضمن محوراً عن قياس الأداء في الأجهزة الحكومية، وندوة «قياس الأداء في الأجهزة الحكوميــة، رؤى محلية وتجــارب دولية» في ١٤٣٢/٥/١هـ واللقــاء الدوري الخامس العاشــر للمســؤولين في معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بمجلس التعاون لدول الخليج العربية بعنوان دور معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في المساهمة في بناء أنظمة قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في ١٤٣٣/٣/١٣هـ. بالإضافة إلى تصميم وتنفيذ حلقات تطبيقية في مجالات قياس الأداء.

وبنــاءً علــى التجارب الدوليــة ونتائج الفعاليــات التي أقامها المعهــد حول قياس الأداء وأدبيــات قيــاس الأداء؛ تبنَّى المركز منهجية بطاقــة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لقيــاس أداء الأجهزة الحكومية. ولتنفيــذ المنهجية في قياس الأداء، تم التعاقد مع شــركة (2GC) المحدودة لنقل وتوطين المعرفة والخبرات في مجال قياس الأداء المؤسســي وتصميم بطاقات الأداء المتوازن وإدارتها الى فريق عمل قياس الأداء بالمعهد لتصميم وتطبيق نظــام قياس الأداء للأجهزة الحكومية في ١٤٣٢/١٠/٢٧هـ. وتضمن التعاقد على تنفيذ مشروع تصميم وتطبيق نظام قياس الأداء ما يلي:

١- بناء إستراتيجية المركز وتتضمن رؤية ورسالة وأهداف المركز الإستراتيجية.

٢- وضع هيكل تنظيمي للمركز.

٣- وضع السياسات والإجراءات وخطة الموارد البشرية.

٤- تصميم نظام قياس الأداء للمركز باســتخدام الجيل الثالث لبطاقات قياس الأداء المتوازن.

٥- تصميم وتطبيق البرمجيات الخاصة بنظام قياس الأداء.

٦- إجراء مســح للأجهزة الحكومية لتحديد مــدى جاهزيتها في تطبيق قياس الأداء باستخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن.

٧- تطبيق نظام قياس الأداء على خمســة أجهزة حكومية، مع إســقاط كلي للبطاقات في جهازين من الأجهزة الخمسة المختارة.

٨- تصميــم وتطبيــق الحــل البرمجــي لبطاقــات قيــاس الأداء المتــوازن للأجهزة الحكومية.

٩- فحص النظام من خلال جمع البيانات واستخراج المؤشرات.

١٠- إعداد تقارير القياس إلكترونياً.

١١- صيانة النظام لمدة ستة أشهر إضافية على العقد لتقديم الاستشارة والحلول.

١٢- تدريب منسوبي المركز وبعض منسوبي معهد الإدارة العامة والمعنيين بالقياس في الأجهزة الحكومية المختارة على بطاقات قياس الأداء المتوازن وبرمجيات تطبيقها.

المرحلة التجريبية:

بدأ المركز خلال العام ١٤٣٢هـ في تنفيذ المشروع التجريبي لتصميم وتطبيق قياس الأداء في الأجهزة الحكومية، حيث يقوم فريق من مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية بالعمل مباشرة مع خمسة أجهزة حكومية لتطبيق قياس الأداء وفق المنهجيات العلمية والممارسات الحديثة. وبالرغم من وضوح تعاريف المقاييس التي تتضمنها مهام مركز قياس الأداء (الانتاجية، الفاعلية، الكفاءة) إلا أنه من الضروري تكييفها لتعكس صورة دقيقة للخصائص التي ينفرد بها كل جهاز حكومي، ولضمان فاعلية الدور الذي يقوم به مركز قياس الأداء فإنه يتعين إجراء هذه التكييفات بطريقة تقرها وتدعمها الأجهزة الحكومية، وبالتالي من الضروري إشراك الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية في تكييف تلك المقاييس طبقاً لما يخص كل جهاز على حدة.

وقد تم التخطيط للمشروع بهدف إتاحة الفرصة للمركز لاختبار منهجية القياس. وفي مقابل المشاركة في المشروع ستتاح الفرصة للأجهزة التي وقع عليها الاختيار للمشاركة بتجربة الأساليب والمنهجيات التي يستخدمها مركز قياس الأداء، كما تستفيد تلك الأجهزة من خلال تزويدها بالخدمة الاستشارية وأنظمة البرمجيات ذات الجودة العالية دون مقابل. وستستخدم منهجية القياس المتبعة في المشروع التجريبي أساليب مرتبطة بتصميم بطاقة الأداء المتوازن بهدف تيسير عملية تحديد المقاييس المناسبة للإنتاجية والفعالية والكفاءة لكل جهاز. وتم اعتماد توظيف ما يُعرف بالجيل الثالث من بطاقة الأداء في تطبيقات المركز.

مرحلة الاستقلالية:

تضمن قرار إنشاء المركز استقلاليته (فى المرحلة الثانية) عن معهد الإدارة العامة ويرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء باعتباره جهازاً مستقلاً بذاته، وتُوَفَّر له في هذه المرحلة المتطلبات التالية:

١- إعداد الهيكل التنظيمي ودليل الأهداف والمهمات للمركز من قبل اللجنة العليا للتنظيم الإداري قبل انتهاء المرحلة الأولى من مراحل إنشائه.

٢- رفـع مسـتوى وظيفـة مدير مركز قيـاس الأداء إلى مرتبة لا تقل عن الخامسـة عشرة.

٣- نقل الوظائف الشـاغرة والمشـغولة التابعة لمركز قياس الأداء مـن ميزانية معهد الإدارة العامة إلى ميزانية مركز قياس الأداء.

٤- تخصيص ميزانية مستقلة لمركز قياس الأداء يعد مشروعها مدير عام المركز

التحديات التي تواجه مركز قياس الأداء:

يعتبر تأسيس أي مركز بطموحات وأهداف كبيرة مثل مركز قياس الأداء تحدياً بحد ذاته. لذلك يواجه المركز تحديات عديدة، من أهمها ما يلي (القحطاني ١٤٣٢هـ):

- عـدم جاهزية معظم الأجهزة الحكومية لقياس أدائها في محاور التخطيط للقياس وتطبيق القياس وتوظيف مخرجات قياس الأداء.
- عـدم وجـود وحـدات إداريـة متخصصة فـي قيـاس الأداء في معظـم الأجهزة الحكومية.
- ضعف مستوى الوعي بأهمية قياس الأداء لدى معظم الأجهزة الحكومية.
- الحصـول على موافقة الجهات المعنيـة بتطبيق منهجية القياس عليها خصوصاً في المرحلة التجريبية. وعادة ما تعيق البيروقراطية تعاون الأجهزة الحكومية في تقييم أدائها من قبل الجهات الخارجية. إلا أن الدعم الحكومي القوي للمركز أسـهم في تذليل تردد الجهات ليأتي بشكل إلزامي.
- الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة وموثوقة من الجهات المسـتفيدة، إذ إن عدم دقـة البيانات سـتؤدي إلى نتائج غير مضللة. لذا توجـد حاجة إلى تطوير قواعد للبيانات في كل جهاز حكومي.
- ندرة المتخصصين في قياس الأداء، ولذلك قام المركز بالتعاقد مع شركة عالمية تقدم جانب استشاري فيما يتعلق بتأسيس المركز. هذا فضلاً عن تدريب منسوبي المركز في مراكز قياس الأداء العالمية.



الفصل الرابع
تنمية الموارد البشرية
المفاهيم النظرية والتطبيقية

مقدمة:

دلت التجارب في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية على أن الثروة الحقيقية للدول تتمثل أولاً في مواردها البشرية والمهارات الإنتاجية للقوى العاملة فيها، وباعتبار العنصر البشري هو هدف التنمية ووسيلة تحقيقها في آن واحد، فقد أولت خطط التنمية الخمسية المتتابعة للمملكة أهمية كبرى لتنمية الموارد البشرية من خلال دعمها للتوسع الكمي والنوعي المستمر في التعليم بأبعاده المختلفة العام والعالي والتقني والمهني، إضافة إلى اهتمامها بالتدريب قبل الخدمة وبعدها باعتباره متمماً ومكملاً لعملية التعليم. وقد ركزت خطة التنمية الخمسية التاسعة (١٤٣١/١٤٣٢هـ - ١٤٣٥/١٤٣٦هـ، ٢٠١٠ - ٢٠١٤م) على وضع السياسات الملائمة لمعالجة العقبات التي تواجه القوى العاملة وسوق العمل، ومن أبرز التطورات في هذا الصدد ما يلي:

١- زيادة معدلات مشاركة العمالة الوطنية في سوق العمل، وربطها بمخرجات التعليم والتدريب.

٢- تشجيع القطاع الخاص على توظيف العمالة الوطنية في سوق العمل وإحلالها محل العمالة غير السعودية.

٣- توفير الموارد المالية والمعلومات لتحسين كفاءة أداء خدمات سوق العمل.

كما تم الحرص خلال سنوات هذه الخطة والخطة الماضية كذلك على معالجة القضايا ذات العلاقة بكفاءة سوق العمل وسياساته في ضوء المتغيرات والمستجدات المحلية والدولية، ومن أهمها الانعكاسات المتوقعة لعملية تخصيص بعض الأجهزة الحكومية، وانضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية، وقد تحددت أهداف تنمية القوى العاملة خلال سنوات الخطة كما يلي (خطة التنمية التاسعة، ص ١٦٣):

١- رفع مستوى تأهيل قوة العمل الوطنية علمياً وعملياً لتلبية متطلبات التحول إلى مجتمع المعرفة.

٢- تحسين إنتاجية العمالية الوطنية لزيادة قدرتها على المنافسة المتكافئة في سوق العمل.

٣- تحقيق التوازن النسبي في هيكل الأجور والتوظيف في سوق العمل.

٤- زيادة معدلات المشاركة في سوق العمل ودعم فرص التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية.

٥- ضبط الاستقدام وترشيده بما يمكن من خفض معدلات البطالة.

٦- تحسين خدمات سوق العمل وتوسعتها لتلبية متطلبات العولمة ولتعزيز فرص التكامل الخليجي.

ويمكن التعرف على مدى اهتمام الدولة بتنمية القوى العاملة من خلال الأبعاد التالية:

١- اعتبار العنصر البشري حجر الأساس في تحقيق التنمية الوطنية، إذ سعت الدولة لتحقيق هذا الهدف الإستراتيجى من خلال برامج مدروسة ضمنتها في خططها الخمسية المتعاقبة.

٢- الاهتمام بتخطيط القوى العاملة من خلال الدور المتنامي لوزارة العمل في هذا الشأن، التي يدخل في اختصاصها إجراء الدراسات المعمقة حول أوضاع القوى العاملة من حيث العرض والطلب عليها والمهارات المتوافرة والمطلوبة وتوزيع هذه القوى بين القطاعين العام والخاص وفقاً للاحتياج.

٣- التوسع في مجال التعليم العام والعالى والتدريب، إذ ارتفعت الإعتمادات المخصصة لتنمية الموارد البشرية من (٤٧) مليار ريال في عام ٢٠٠٢م إلى (١٤٨,٣) مليار في عام ٢٠١١م بزيادة قدرها (٢١٥,٣٪) وبمعدل نمو سنوي (١٣,٦٪). وبلغ معدل ما صرف على تنمية الموارد البشرية ما نسبته في المتوسط (٢٥,٢٪) سنوياً من ميزانية الدولة خلال السنوات العشر الماضية (الجدول ١).

الجدول (١)

الميزانية العامة للدولة والاعتمادات المخصصة لتنمية الموارد البشرية (مليون ريال) خلال الفترة من (٢٠٠٢-٢٠١١م)

العام المالي	إجمالي الاعتمادات	الاعتمادات المخصصة لتنمية الموارد البشرية	نسبة ما صرف في تنمية الموارد البشرية
٢٠٠٢م	٢٠٢٠٠٠	٤٧٠٣٧	٢٣,٣٪
٢٠٠٣م	٢٠٩٠٠٠	٤٩٦٠٩	٢٣,٧٪
٢٠٠٤م	٢٣٠٠٠٠	٥٥٨٣٢	٢٤,٣٪
٢٠٠٥م	٢٨٠٠٠٠	٦٩٨٩٩	٢٥,٠٪
٢٠٠٦م	٣٣٥٠٠٠	٨٧١٦٤	٢٦,٠٪

العام المالي	إجمالي الاعتمادات	الاعتمادات المخصصة لتنمية الموارد البشرية	نسبة ما صرف في تنمية الموارد البشرية
٢٠٠٧م	٣٨٠٠٠٠	٩٦٤٨٣	٢٥,٤٪
٢٠٠٨م	٤١٠٠٠٠	١٠٤٦٠٠	٢٥,٥٪
٢٠٠٩م	٤٧٥٠٠٠	١٢١٩٤٢	٢٥,٧٪
٢٠١٠م	٥٤٠٠٠٠	١٣٧٤٤٠	٢٥,٥٪
٢٠١١م	٥٨٠٠٠٠	١٤٨٣٠٧	٢٥,٦٪
المجموع	٣٦٤١٠٠٠	٩١٨٣١٣	٢٥,٢٪
معدل النمو السنوي	١٢,٤٪	١٣,٦٪	

مصدر البيانات وزارة المالية (وزارة المالية، ١٤٣٣هـ)

٤- الاهتمام برعاية الموظف العام وتطوير أدائه من خلال مجلس الخدمة المدنية الذي يدخل في اختصاصه اقتراح أنظمة وإصدار لوائح الخدمة المدنية، ورعايتها بالتطوير والتحديث، ودراسة الرواتب والأجور والبدلات والحوافز واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

٥- الإسهام المتنامي لوزارة الخدمة المدنية فيما تضعه الدولة من سياسات وتوجهات تهدف إلى رفع كفاءة أداء الوظيفة العامة المدنية لتكون أداة فعالة والعمل على تنفيذ توجهات الدولة الرامية إلى زيادة الاهتمام بالوظيفة العامة من خلال تفعيل جهود التنظيم الإداري، وتوسيع البرامج الإصلاحية والتدريبية الموجهة لرفع كفاءة الموظفين (الطويل وآخرون، ١٩٩٥).

٦- النظر إلى التدريب على أنه رافد أساسي للتعليم في سد الاحتياجات المُلحّة للتنمية الوطنية من القوى العاملة المدربة، ويؤدي معهد الإدارة العامة دوراً رئيساً في مجال التدريب الإداري باعتباره الجهة المركزية المسئولة عن التدريب الإداري لموظفي الخدمة المدنية، وكذلك دوره الصاعد حالياً في التدريب والاستشارات للقطاع الخاص.

٧- الاهتمام بالتدريب التقني والمهني، وتقوم المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

بـــدور فعال لتوفير الكفاءات الفنية والمهنية المدربة لســـد الاحتياجات الوطنية في هذا المجال.

٨- التوســـع في ابتعاث الشـــباب الســـعودي للدراســـة في الدول المتقدمة للاستجابة لاحتياجات التنمية من التخصصات المختلفة.

وســـوف نقســـم هذا الفصل إلى مبحثين يتناول الأول أجهزة تنمية وتدريب الموارد البشرية، ويتناول الثاني إستراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية وتقويم التدريب.

ومن خلال اســـتعراض الأبعاد السالفة لمســـار تنمية القوى العاملة، يمكن القول إن هناك أجهزة حكومية بعينها تقع عليها أكثر من غيرها مســـئولية الإســـهام في تحقيق التنميـــة الإدارية من خـــلال تنمية وتطوير القوى العاملة، وهـــذه الأجهزة هي مجلس الخدمة المدنيـــة، وزارة الخدمة المدنية، لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، وزارة العمل، صندوق تنمية الموارد البشرية، معهد الإدارة العامة.

٤/١ - أجهزة تنمية وتدريب الموارد البشرية:

ســـنتناول فيما يلى هذه الأجهزة من حيث الـــدور والاختصاصات والإنجازات لكل منها في مجال تنمية القوى العاملة.

٤/١/١ - مجلس الخدمة المدنية:

أنشـــئ مجلس الخدمة المدنية بموجب المرســـوم الملكى رقـــم (م/٤٨) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ (١٩٧٧م) بناء على توصية اللجنة العليا للإصلاح الإداري، ويتولى المجلس بالتعاون مع الجهات المختصة تخطيط وتنظيم شـــؤون الخدمة المدنية في جميع الـــوزارات والمصالح الحكوميـــة، والأجهزة ذات الشـــخصية المعنوية العامة والإشراف عليها بما يحقق تطور مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاية الإنتاجية.

وقد عهدت المادة التاسعة من نظام مجلس الخدمة المدنية إلى المجلس بالاختصاصات التالية:

- اقتراح الأنظمة المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية لإصدارها بالطرق النظامية.
- إصدار اللوائح المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية وإبداء الرأي في المعاملات التي ترفع من الوزارات والمصالح الحكومية ذات العلاقة بالعاملين في الخدمة المدنية.
- التعاون مع الجهات المختصة في المجالات التالية:

١- رسم السياسات العامة للخدمة المدنية، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها.

٢- تنميـــة القـــوى العاملة في الجهاز الحكومي ورفـــع كفايتها الإنتاجية عن طريق التدريب والإعداد.

٣- تطوير التشـــكيلات والنظم الإدارية القائمة في الأجهزة الحكومية، وتحســـين إجراءات وأساليب العمل فيها.

٤- إحـــكام الرقابـــة الإدارية على جميع ما يؤدي ضمن شـــؤون الخدمة المدنية من أعمال وإجراءات من قبل الأجهزة العاملة في الدولة، بما في ذلك الأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة، والتأكد من تناسبها مع الأنظمة واللوائح.

٥- تصنيف الوظائف.

٦- دراسة معدلات الأجور والرواتب، واقتراح تعديلها وكذلك تحديد وتنظيم صرف المكافآت والبدلات للعاملين في الخدمة المدنية.

٧- ما يتم إسناده إليه مستقبلاً من اختصاصات أخرى بقرار من مجلس الوزراء.

ويشكل مجلس الخدمة المدنية في الوقت الحاضر من رئيس مجلس الوزراء رئيساً، ونائـــب رئيس مجلس الوزراء نائباً للرئيس، ووزير الخدمة المدنية عضواً دائماً، وأربعة وزراء، وثلاثة من ذوي الاختصاص يعينون أعضاء بأمر ملكي لمدة ثلاث سنوات.

ومجلـــس الخدمة المدنية هو جهاز تنظيمى (تشـــريعي) مناط بـــه اقتراح الأنظمة وإصدار اللوائح المتعلقة بالخدمة المدنية، إضافة إلى رسم السياسات العامة والتخطيط والتنظيم المتعلق بها. ولقد حقق المجلس عدداً من الإنجازات الملموسة المهمة في هذه المجالات، مســـتعيناً في ذلك بنتائج وتوصيات الدراســـات والبحوث التي تجريها وزارة الخدمة المدنية والأمانة العامة للمجلس في هذا الصدد، نذكر منها ما يلي:

١- نظام الخدمة المدنية.

٢- نظام مجلس التعليم العالى والجامعات.

٣- اللائحة التنفيذية لمجلس الخدمة المدنية.

٤- لائحة شغل الوظائف العليا.

٥- لائحة التدريب.

٦- لائحة بند الأجور.

٧- لائحة الوظائف التعليمية.

٨- لائحة الأداء الوظيفي.

٩- لائحة الوظائف الصحية.

١٠- لائحة توظيف غير السعوديين بالجامعات.

١١- لائحة الإيفاد للدراسة في الداخل.

١٢- لائحة الترقيات.

وبالإضافة إلى اقتراح الأنظمة وإصدار اللوائح، يتولى المجلس وضع السياسات العامة المتعلقة بما يلي:

- شغل الوظائف العامة.
- معدلات الأداء الوظيفى.
- الأجور والبدلات والمكافآت.
- ساعات الدوام الرسمى للموظفين.

٢/١/٤ - وزارة الخدمة المدنية:

أنشئت وزارة الخدمة المدنية بموجب الأمر الملكي رقم (أ/٢٨) وتاريخ ١٤٢٠/٣/١هـ لتحل محل الديوان العام للخدمة المدنية، لتتولى الإشراف على شئون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية العامة والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية وتعنى باقتراح أنظمة الخدمة المدنية ومراقبة تنفيذها علاوة على إجراء الدراسات والبحوث في مجال الخدمة المدنية والعمل على تطوير الخدمة المدنية ورفع كفاءة العاملين بها ووضع القواعد والإجراءات الخاصة بشغل الوظائف وتصنيفها واقتراح الرواتب والأجور والبدلات والمكافآت والتعويضات والمشاركة في دراسة الوظائف المطلوب إحداثها للتأكد من مطابقتها مع قواعد تصنيف الوظائف وإعداد القواعد والإجراءات الخاصة بحفظ سجلات موظفي الدولة والتعاون مع إدارات شئون الموظفين في الجهات الحكومية للوصول إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشئون الموظفين إضافة إلى فحص تظلمات الموظفين المحالة إليها من الجهات المختصة. وفيما يلي المهام التفصيلية للوزارة:

١- مراقبة تنفيذ أنظمة الخدمة المدنية واللوائح والقرارات المتعلقة بها.

٢- إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالخدمة المدنية، وبخاصة في المجالات التالية:

- تصنيف الوظائف.
- الأجور والبدلات والمكافآت.

٣- إبداء الرأي في المسائل المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية.

٤- اقتــراح الأنظمة واللوائح المتعلقة بشــؤون الخدمة المدنيــة وتقديمها إلى مجلس الخدمة المدنية.

٥- وضــع القواعد والإجراءات الخاصــة باختيار أفضل المتقدمين لشــغل الوظائف الشاغرة.

٦- تصنيف الوظائف واقتراح الرواتب والأجور والبدلات والتعويضات والمكافآت وكذلك دراسة الوظائف المطلوب إحداثها للتأكد من مطابقتها لقواعد التصنيف.

٧- وضــع القواعد والإجراءات الخاصة بحفظ ســجلات الموظفــين بما يكفل تكامل المعلومات المطلوبة عن كل موظف.

٨- التعاون مع إدارات شــؤون الموظفين وتوجيهها إلى أفضــل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشؤون الموظفين وضبط السجلات الخاصة بالتعيينات والترقيات والنقل وغير ذلك من الأمور الأخرى المتعلقة بشؤون الخدمة.

٩- فحص تظلمات الموظفين المحالة إليها من الجهات المختصة وإبداء الرأي فيها.

١٠- الاختصاصــات الأخرى التي تســندها إليها الأنظمة واللوائــح وقرارات مجلس الخدمة المدنية.

وإذا كان مجلــس الخدمة المدنية جهازاً تنظيمياً، فــإن وزارة الخدمة المدنية جهاز رقابي تنفيذي يقوم في إطار التوجيه العام للمجلس ووفقاً لاختصاصاته المذكورة آنفاً بمراقبة تنفيذ أنظمة الخدمة المدنية واللوائح والقرارات المتعلقة بها، وقد قامت الوزارة خلال الســنوات الماضية بإنجــاز العديد من المهام المتعلقة بشــؤون الموظف والوظيفة العامة، حيث يعوّل على الوزارة باعتبارها جهازاً تنفيذياً رقابياً التأكد من تطبيق مبدأ الجدارة في شــغل الوظيفة العامة وفق ما نصــت عليه المادة الأولى من نظام الخدمة المدنية على نحو يكفل تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بين طالبي الوظائف العامة.

ففي مجال التوظيف، تمكنت وزارة الخدمة المدنية في إطار المسئوليات والصلاحيات الممنوحة لها من سد احتياج القطاع الحكومي من القوى العاملة، فقامت الوزارة بحصر جميــع الأنظمة والقواعد والإجراءات التي تحكــم عملية التوظيف والمراحل التي تمر بهــا هذه العملية منذ تقديم طلب التوظيف حتــى صدور قرار تعيين الموظف، فأكدت على سلامة تطبيق شروط التعيين الأساسية حسب ما وردت في نظام الخدمة المدنية، ومارست الوزارة مهمتها هذه باقتدار عبر عدة قنوات هي:

- الترشيح المباشر ولاسيما لحملة بعض التخصصات كالوظائف الطبية والهندسية.
- التعيين عن طريق المسابقات الوظيفية، وقد وضعت الوزارة لذلك إجراءات وخطوات عملية محددة بدءاً من الإعلان عن الوظائف الشاغرة وقبول طلبات دخول الامتحانات والإشـــراف، والسماح لمن ســـمحت الوزارة بموجبه لمن يرغب من الأجهزة الحكومية بأن تتولى إجراءات المسابقات الوظيفية من المرتبة الأولى وحتى الخامسة.
- التعيـــين عن طريق المفاضلة، وفق قاعـــدة وظيفية محددة تضمن تكافؤ الفرص بين جميع المتقدمين.
- وضع ضوابط وظيفية منظمة لإجراءات وشـــروط شـــغل وظائف المراتب (١٥-١٤-١٣-١٢-١١) بما يضمن التأكد من التأهيل والمقدرة والنزاهة الإدارية.
- تحديد إجراءات وقواعد شغل وظائف بند الأجور والمستخدمين.
- تحديد شروط وإجراءات تعيين القضاة وكتّاب العدل.
- دراســـة ســـلالم رواتب الخدمة المدنية البالغ عددها حالياً تسعة سلالم رئيسة، وما يتعلق بكل سلم منها من علاوات وبدلات ومكافآت.

أما في مجال التصنيف، فقد أدركت الوزارة مبكراً أهمية تصنيف الوظائف لضمان تقويم الوظائف العامة على أســـس موضوعية بالإضافة إلى تســـهيل وخدمة عمليات الوقوعات الوظيفية مثل: التعيين والترقية والتدريب وما يترتب على ذلك من إسهامات في تحقيق التنمية الإدارية للموظفين (الطويل وآخرون، ١٩٩٥).

وقد وضعت أول خطة تصنيف للوظائف عام ١٣٩١هـ، وتتميز تلك الخطة ببساطة مضمونهـــا وتطبيقاتها المختلفة، بيد أنها كانت تتلاءم ووضع الخدمة المدنية والوظيفة العامـــة في ذلك الوقت، واســـتمر العمـــل بهذه الخطة حتى عـــام ١٤٠٢هـ، ثم طبقت خطـــة التصنيف الثانيـــة من عام ١٤٠٢هـ إلـــى عام ١٤١٤هـ معتمـــدة على مزيج من طريقتي المراتب والتدرج، وقد ترتب على ذلك إصدار أدلة للتصنيف هي دليل القواعد والأســـس، ودليل مجموعات الوظائف، ودليل المؤهلات العلمية، ودليل الترميز، ودليل البرامج الإعدادية، ودليل الدورات التدريبية.

واســـتجابة للمتغيرات الحديثـــة في مجال الوظيفة العامة وبعد اســـتعراض طرق تقـــويم الوظائف صدرت الخطة الثالثة لتصنيف الوظائف والبدء في تطبيقها اعتباراً مـــن عام ١٤١٥هـ معتمدة على طريقـــة التقويم بالعوامل والنقاط باعتبار أن ذلك أكثر ملاءمة للوظيفة العامة في المملكة، وفي ضوء الخطة الجديدة تم إعداد دليل لتصنيف

الوظائف يشتمل على القواعد والأسس الكاملة لتطبيق الخطة، كما اشتمل على الهياكل الأساسية لخطة التصنيف.

وختاماً يمكن القول إن دور الوزارة لا يقتصر على مجرد مراقبة تنفيذ ما يصدر عن مجلس الخدمة المدنية من لوائح وقرارات، وإنما يتعدى ذلك إلى القيام بدور استشاري مهم، إذ يعول المجلس كثيراً على ما تقوم به من دراسات وما تقدمه من اقتراحات وتوصيات بشأن الموضوعات المطروحة عليه.

٣/١/٤ - لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية:

تم دمج لجنة تدريب الموظفين ولجنة الابتعاث في لجنة واحدة تسمى «لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية» بناءً على قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم (١٨٣) وتاريخ ١٤٠٨/٩/١٤هـ (١٩٨٨م) الموافق عليه بالأمر السامي رقم (١٢٤٧/٧/م) وتاريخ ١٤٠٩/٦/٢٦هـ (١٩٨٩م)، لتتولى دراسة السبل الكفيلة لتطوير قدرات ومهارات العاملين في الخدمة المدنية والارتقاء بأدائهم إلى الأفضل ورسم السياسات التي تكفل تحقيق فاعلية التدريب والابتعاث لموظفي الخدمة المدنية في الداخل والخارج. وفيما يلي اختصاصات اللجنة:

١- رسم السياسة العامة لتدريب وابتعاث الموظفين بما يتناسب واحتياجات الجهات الحكومية.

٢- التنسيق بين المراكز التدريبية للموظفين ومتابعة نشاطها وإعطاء المشورة لها ودراسة مدى استفادة الأجهزة الحكومية منها.

٣- قبول أو رفض طلبات الابتعاث للدراسة أو للتدريب في الخارج.

٤- تحديد مدة الابتعاث للدراسة أو التدريب في الخارج.

٥- الموافقة على قبول منح التدريب.

٦- قبول أو رفض طلبات الإيفاد للدراسة في الداخل.

ويرأس اللجنة وزير الخدمة المدنية وتضم في عضويتها عدداً من ممثلي الأجهزة الحكومية ذات العلاقة.

وبالإضافة إلى وضع السياسات العامة المتصلة بالابتعاث والتدريب، تتولى اللجنة تحديد الأهداف السنوية للتدريب والابتعاث لموظفي الدولة وفقاً لمشروعات الخطط السنوية التي تقدمها الأجهزة الحكومية، وتكون هذه الخطط بعد دراستها وإقرارها

من اللجنة هي المرجع الذي تعول عليه اللجنة لدراسة طلبات الابتعاث للدراسة أو التدريب في الخارج أو إقامة برامج تدريبية خاصة بأجهزة حكومية بعينها، كما أن هذه الخطط من ناحية أخرى تمثل الأساس الذي تُبنَى عليه خطط وبرامج معاهد ومراكز التدريب في المملكة.

٤/١/٤- وزارة العمل:

بعد صدور الأمر الملكي بإلغاء مجلس القوى العاملة واستقلال أنشطة العمل في وزارة مستقلة عام ١٤٢٤هـ أصبحت وزارة العمل الجهاز المركزي المسئول عن تنظيم استخدام القوى العاملة من خلال تنفيذ نظام العمل، وتخطيط الموارد البشرية وتطويرها، وتسوية الخلافات العمالية في القطاع الخاص. وقد آل إلى الوزارة بموجب هذا الترتيب المهمات التالية (موقع وزارة العمل، ١٤٣٣هـ):

١- رسم السياسة العامة للشئون العمالية في المملكة في نطاق سياسة الدولة العامة وفق المبادئ الإسلامية والعدالة الاجتماعية، بهدف تحقيق الاستخدام الكامل، وفرص العمل المستقر المجزي للمواطنين، وتهيئة ظروف وعلاقات العمل لزيادة الإنتاج، وتحسين مستويات المعيشة، وتوطيد العلاقات الإنسانية بين أصحاب العمل.

٢- بحث ودراسة الموضوعات والمشكلات العمالية ضمن إطار خطط ومشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالاشتراك مع الأجهزة المختصة في المملكة.

٣- وضع الخطط ورسم السياسات المتعلقة بتوظيف السعوديين وسعودة الوظائف في منشآت القطاع الخاص في ضوء ما ورد في نظام العمل، وقرار مجلس الوزراء رقم (٥٠) وتاريخ ١٤١٥/٤/٢١هـ، والقرارات والتعليمات الأخرى المتعلقة بهذا الشأن.

٤- الإشراف على استقدام ونقل خدمات واستخدام القوى العاملة والتراخيص لها بالعمل لدى منشآت القطاع الخاص، وإصدار تراخيص مكاتب الاستقدام الأهلية.

٥- رسم السياسات الخاصة بتفتيش العمل، ومراقبة تطبيق نظام العمل وإرشاد أصحاب العمل إلى مستلزمات نصوصه.

٦- إنشاء قاعدة بيانات لسوق العمل بالمملكة تشمل بيانات العاملين في القطاع الخاص سواء السعوديون أو غير السعوديين.

٧- بحث واقتراح الوسائل المؤدية إلى إحداث وتنسيق توزيع الخدمات الاجتماعية

للعمال، والإشراف على تنفيذها ونشر وسائلها وإعداد الأنظمة واللوائح والخدمات والقرارات المنفذة لها.

٨- متابعة تنفيذ المشروعات والبرامج التي تتصل بشئون العمل والسعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة في هذا السبيل بالتعاون مع أجهزة الدولة المختصة مع مراعاة الاختصاصات والصلاحيات المخولة لكل منها.

٩- إعداد البحوث الإحصائية العمالية وتنفيذها ونشر نتائجها بالاتفاق مع مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات.

١٠- تتبع وتقويم ما تم تنفيذه من خطط ومشروعات وبرامج، فيما يختص بأعمال شئون العمل وإعداد التقارير والبيانات المتعلقة بها.

١١- بحث وسائل تنظيم العلاقات مع الدول العربية والأجنبية والمنظمات الدولية والهيئات الإقليمية العربية والدولية فيما يختص بشئون العمل، بما في ذلك تبادل الخبرة والمعلومات والخبراء المتخصصين، وإيفاد البعثات واتخاذ إجراءات عقد الاتفاقات المحققة لهذا الغرض ضمن نطاق السياسة العامة للدولة بعد الرجوع إلى الجهات المختصة.

١٢- تنظيم الاشتراك في المؤتمرات وحلقات الدراسات الإقليمية والعربية والدولية التي تتصل بميادين اختصاصها، والإعداد لإقامة مثل هذه المؤتمرات الدولية بالاتفاق مع الجهات المختصة.

وقد استطاعت الوزارة إنجاز العديد من القرارات والخطط والدراسات والبحوث والتقارير المتعلقة بالقوى العاملة بالإضافة إلى الدراسات العلمية العديدة التي تناولت موضوعات القوى العاملة غير السعودية في القطاع الخاص والآثار المترتبة على ذلك اقتصادياً واجتماعياً وأمنياً، وسبل زيادة إحلال العمالة المواطنة محل الوافدة، وصدر إثر ذلك نظام جديد للعمل أكد على حقوق وواجبات العمل والعمال والضوابط والإستراتيجيات لتنمية القوى البشرية في المملكة.

ويعد برنامج «نطاقات» من أهم البرامج التي تنفذها الوزارة حالياً لتوطين الوظائف في القطاع الخاص. وتعتمد فكرة البرنامج على تصنيف المنشآت الى أربع درجات (ممتاز/أخضر/أصفر/أحمر) حسب تفاوتها في مقدار توطينها للوظائف. بحيث تكون المنشآت الأقل توطيناً في الدرجتين الصفراء والحمراء في حين تصنف المنشآت الأعلى توطيناً في الدرجتين الممتازة والخضراء، علماً بأن تقييم المنشأة يتم من خلال

مقارنة أدائها بالمنشآت الأخرى. ستقوم وزارة العمل ومن خلال برنامج نطاقات بدعم المنشآت (في النطاق الممتاز والأخضر) والتي لديها الرغبة في توظيف سعوديين عبر إعطائهم أحقية إصدار تأشيرات جديدة لتنمية أعمالهم. كما تسمح لهم التعاقد مع العمالة الوافدة من منشآت النطاقين الأحمر والأصفر الموجودة داخل سوق العمل والاستفادة من خبراتها. هذه المرونة ستمنح المنشآت التي حققت معدلات توطين عالية فرصة الحصول على العمالة الوافدة دون الحاجة إلى تأشيرات جديدة مما يساعد على الترشيد من استقدام عمالة وافدة إضافية. وفي المقابل يدفع البرنامج المنشآت في النطاقين الأحمر والأصفر إلى سرعة توطين وظائف أكثر للارتقاء للنطاق الأخضر للمحافظة على العمالة الوافدة لديها.

٥/١/٤ - صندوق تنمية الموارد البشرية:

صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٠٧) وتاريخ ١٤٢١/٤/٢٩هـ بإنشاء صندوق تنمية الموارد البشرية، وذلك بهدف تسهيل توظيف المواطنين وتدريبهم وتشجيعهم للعمل في القطاع الخاص، ويتكون مجلس إدارة الصندوق من وزير العمل (رئيساً) وعضوية ممثلين عن كل من وزارة العمل، وزارة المالية، وزارة الاقتصاد والتخطيط، وزارة المياه والكهرباء، وزارة التجارة والصناعة، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، معهد الإدارة العامة، وثلاثة أعضاء يمثلون القطاع الخاص.

ويتمثل الهدف العام للصندوق في دعم جهود تأهيل القوى العاملة الوطنية وتوظيفها في القطاع الخاص. وفي سبيل تحقيق الهدف العام يقوم الصندوق بما يلي: (صندوق الموارد البشرية، ١٤٣٣هـ):

١- تقديم الإعانات من أجل تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها وتوظيفها في القطاع الخاص.

٢- المشاركة في تكاليف تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها على وظائف القطاع الخاص ويحدد مجلس إدارة الصندوق نسبة هذه المشاركة، وتدفع النسبة المتبقية من قبل صاحب العمل المستفيد من تأهيل المتدرب.

٣- تحمل نسبة من راتب من يتم توظيفه في منشآت القطاع الخاص بعد تأهيله وتدريبه، وكذلك من يتم توظيفه في هذه المنشآت بالتنسيق مع الصندوق، ويدفع صاحب العمل النسبة المتبقية من الراتب، ويكون تحمل الصندوق لهذه النسبة لفترة لا تزيد على سنتين ويقوم مجلس الإدارة بوضع الشروط اللازمة لصرفها.

٤- دعم وتمويل برامج ميدانية ومشاريع وخطط ودراسات تهدف لتوظيف السعوديين وإحلالهم محل العمالة الوافدة.

٥- تقديم قروض لمنشـآت تأهيل وتدريب القوى العاملة الوطنية الخاصة التي تؤسس في المملكة والمنشـآت القائمة بغرض توسعة نشاطها أو لإدخال الأساليب الحديثة عليها.

٦- القيام بالبحوث والدراسـات المتعلقة بأنشطته في مجال تأهيل وتدريب وتوظيف القوى العاملة الوطنية وكذلك تقديم المشورة الفنية والإدارية لمنشآت تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها.

٦/١/٤ - معهد الإدارة العامة (التدريب):

يُسهم المعهد في تنمية القوى العاملة وتطويرها من خلال برامجه التدريبية المختلفة التـي تهدف إلى رفع الكفاية الإدارية لموظفـي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسـئولياتهم وتنفيذ مهامهـم على نحو يكفل الارتقاء بمسـتوى الأداء، بالإضافة إلى إسهاماته في تلبية الاحتياجات التدريبية الضرورية للقطاع الخاص.

والمعهد هو الجهاز المركزي المسئول عن التدريب الإداري في المملكة، ويمثل التدريب في المجالات الإدارية النشـاط الأساسـي والمحورى للمعهـد، إذ يتولى المعهد في هذا المجال المهام التالية:

١- وضع وتنفيذ برامج تدريبية أثناء الخدمة لجميع المسـتويات الوظيفية في الخدمة المدنية.

٢- وضـع وتنفيذ برامـج إعدادية (تأهيلية) لمواجهة احتياجـات القطاعين الحكومى والخاص.

٣- عقد الحلقات التطبيقية والندوات للقيادات الإدارية.

وبذلك فإن دور المعهد في مجال تنمية القوى العاملة يتضمن بُعدين أساسيين هما: التدريب أثناء الخدمة، والتدريب قبل الخدمة (الإعدادي)، وبينما يهدف التدريب أثناء الخدمة إلى زيادة قدرات الموظفين ومهاراتهم لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية، يسعى التدريب الإعدادي إلى تأهيل القوى البشـرية الوطنية لسـوق العمل بشقيه الحكومي والخاص.

ولا شـك أن كلا النوعين من التدريب ركنان أساسيان لا غنى عنهما معاً في عملية تنمية القوى العاملة في مجال الإدارة والتخصصات الأخرى المرتبطة بها.

ويمكن القول: إن المهمة الرئيسة التي اضطلع بها المعهد منذ إنشائه هي تطوير القوى العاملة في الدولة، من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تستهدف رفع مستوى أدائهم عن طريق زيادة معارفهم وتطوير خبراتهم وصقل مهاراتهم، وانطلاقاً من كون المعهد هو الجهاز المركزي المسئول عن التدريب الإداري في القطاع الحكومي في المملكة، فإنه يعمل على تلبية الاحتياجات التدريبية في المجالات الإدارية لجميع موظفي الدولة من المرتبة الأولى وحتى المرتبة الخامسة عشرة (وكيل وزارة أو ما يعادلها).

ويُسهم المعهد مع المؤسسات التعليمية والتدريبية الأخرى في سد النقص الذي يعانيه سوق العمل في تخصصات معينة، فبعد إجراء بعض المسوح الميدانية لتحديد احتياجات سوق العمل، يتم تصميم وتنفيذ برامج إعدادية بعضها موجه لحملة الشهادة الثانوية والبعض الآخر موجه لحملة الشهادة الجامعية بغية إعداد موظفين متخصصين لشغل وظائف محددة ذات طبيعة إدارية وذلك عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للعمل الذي يعدون له.

أولاً - التدريب أثناء الخدمة:

عند إنشاء المعهد كانت الأجهزة الحكومية في المملكة تعاني نقصاً حاداً في الكفاءات الوطنية المؤهلة القادرة على القيام بمهام ومسئوليات الجهاز الحكومي، وكان أغلب موظفي الدولة من ذوي التأهيل العلمي المحدود، ولذا كانت البرامج التدريبية التي نفذها المعهد في سنواته الأولى طويلة المدة وتهدف إلى تزويد المتدربين بالمعارف والمعلومات الإدارية العامة، وغلب على هذه البرامج الأسلوب التعليمي، ونذكر من هذه البرامج برامج الإدارة المتوسطة ومدته ستة أشهر، وبرنامجي الأرشيف والإدارة المالية ومدة كل منهما ثلاثة أشهر.

لقد كانت هذه البرامج تعتمد في تصميمها وتنفيذها بصورة أساسية على جهود ومبادرات أعضاء هيئة التدريب، لذا غلب عليها المنهج الأكاديمي، إذ يتكون البرنامج التدريبي الواحد من عدد من المواد التعليمية، ويعتمد في التنفيذ على المحاضرات والإلقاء بهدف توصيل المعلومات، ويبدو أن هذا النمط من البرامج كان الأكثر ملاءمة لظروف المملكة في ذلك الوقت سواء من حيث مستوى الأجهزة الحكومية أو نوعية الموظفين بها.

وشهد العقد الثاني من عمر المعهد عدداً من المتغيرات والتطورات الإدارية المهمة

تمثل أهمها في انطلاق أول خطة خمسية للتنمية في المملكة وتبني الدولة ولأول مرة خطة لتصنيف الوظائف في الجهاز الحكومي، واستجاب المعهد لهذه المتغيرات بأن أعاد النظر في برامجه وجعلها تقترب أكثر من التدريب، وأصبح البرنامج التدريبي يُصمم بشكل يلبي الاحتياجات الوظيفية لمجموعات معينة من الوظائف حسب تصنيف الوظائف إضافة إلى العمل على تنمية السلوك الإيجابي للموظفين، كما بدأ الأخذ بالأساليب الحديثة في التدريب مثل: الحالات والتمارين التطبيقية وحلقات النقاش.

بيد أن عام ١٤٠٦هـ يمثل نقطة تحول حاسمة في مجال تصميم وتطوير البرامج في المعهد، إذ تم إنشاء إدارة تصميم وتطوير البرامج للإشراف على تصميم البرامج وتطويرها وفقاً لأسلوب ومنهج علمى محدد، إذ أصبحت عملية تصميم البرامج الجديدة أو تطوير البرامج القائمة تتم وفقاً لمنهج واضح وخطوات محددة يتم من خلالها صياغة الأهداف السلوكية للبرنامج، والمهام الوظيفية للوظائف التي يستهدفها البرنامج، والوحدات التدريبية التي يتكون منها البرنامج مستمدة من المهام الوظيفية المشتركة، وأعدت إدارة تصميم وتطوير البرامج أدلة فنية للتصميم والتطوير تم وفقاً لها إجراء مراجعة شاملة لأول مرة في تاريخه لبرامجه التدريبية بمشاركة المسئولين ذوي العلاقة في الأجهزة الحكومية، ونتج عن ذلك أن أصبحت البرامج التدريبية تركز على مجموعة من المهارات والمعارف المطلوبة للقيام بمسئوليات ومهام وظائف محددة، وأصبحت الوظائف المستهدفة في كل برنامج أقل كثيراً من تلك التي كانت تستهدفها البرامج السابقة وواكب ذلك ربط عملية تصميم وتطوير البرامج بإجراء الدراسات المسحية لتحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى الأخذ بأسلوب الحقائب التدريبية بدلاً من المذكرات الدراسية، وتمخض عن مجمل الجهود التطويرية لبرامج المعهد في تلك المرحلة التركيز على المهارات بدلاً من الكم المعرفي، وكذلك تقليص مدد البرامج التدريبية.

وينتهج المعهد أسلوب التقييم المستمر لبرامجه، ويعمل على تطويرها وفقاً لما يتمخض عنه التقييم من نتائج، ويعتمد المعهد في تقييمه لبرامجه على ثلاثة أطراف رئيسة هى: أعضاء هيئة التدريب، والمتدربون، وجهات عمل المتدربين (رؤساؤهم). وفي ضوء المعلومات التي تسفر عنها عمليات التقييم يمكن اتخاذ واحد أو أكثر من الإجراءات التالية:

١- تصميم برامج جديدة.

٢- إلغاء برامج قائمة.

٣- تجزئة برنامج (برامج) قائم إلى مجموعة من المهارات المتخصصة.

٤- تطوير برامج قائمة من حيث المحتوى وأساليب التدريب والمدة.

إن أياً من الإجراءات السالفة الذكر لا يؤخذ بها إلا بعد القيام بزيارات ميدانية للأجهزة الحكومية وإجراء مقابلات شخصية بهدف الوقوف على الواقع الفعلي للاحتياجات التدريبية، كما أن المعهد يحرص على عرض برامجه قبل وضعها في شكلها النهائي على المسئولين والمختصين في الأجهزة الحكومية لأخذ ملاحظاتهم وآرائهم في الحسبان وإجراء ما يلزم من تعديلات وإضافات قبل اعتماد البرامج والبدء في تنفيذها.

ومع بداية العام التدريبي ١٤٢٥/١٤٢٦هـ، أطلق المعهد مشروعاً رائداً لتطوير برامجه التدريبية انبثق من دراسات تقييمية ذاتية أجراها لمجمل سيرته الطويلة في التدريب والتنمية، شارك فيها نخبة متميزة من المسئولين في القطاعين الحكومي والخاص والغرف التجارية الصناعية والجامعات. وقد توصلت هذه الدراسات إلى ضرورة إدخال تعديلات جوهرية على برامج التدريب، تشمل جوانب من أبرزها محتوى البرنامج ومدته وأساليب تنفيذه، وأساليب تقييم المشاركين والمشاركات. لقد جاء المشروع استجابة للمستجدات والمتغيرات التي يمر بها العالم، وفى مقدمتها ثورة المعلومات وتقنياتها المتطورة، وما سبقها وصاحبها من نظريات جديدة تسهم بتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيقها لرضا المستفيدين.

وتركز البرامج التدريبية المطورة على تطوير المهارات المتعلقة بأداء القدرة التدريبية الواحدة بدلاً من اشتمال البرنامج التدريبى على مجموعة من القدرات التدريبية، وبذلك تتقلص المدة الزمنية للبرنامج الواحد من عدة أسابيع إلى مدد تُراوح بين يومين إلى عشرة أيام للبرنامج التدريبي الواحد.

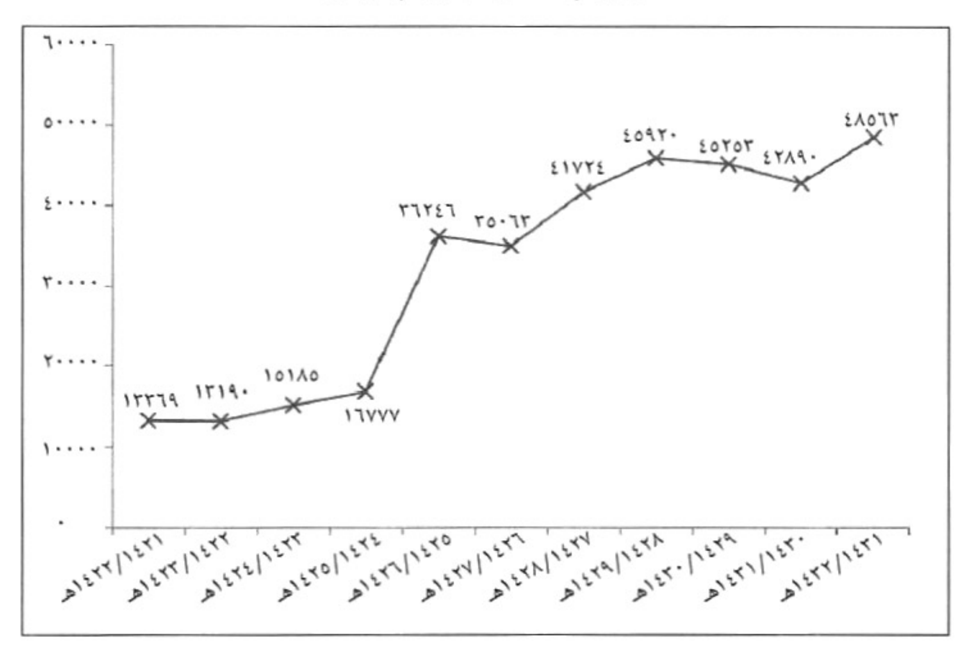
وتطوير البرامج التدريبية بهذا الشكل يهدف إلى تحقيق العديد من المزايا منها: زيادة نسبة المستفيدين من البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد، والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، واستثمار وقت المدرب والمتدرب بشكل فعال من خلال تحقيق الهدف من التدريب في وقت أقل، وتحقيق درجة عالية من التجانس بين المتدربين من حيث المستوى الوظيفي والمعرفي والخبرة، وتحقيق دراسة عالية من الاستجابة لاحتياجات الأجهزة الحكومية واحتياجات المتدربين، وكذلك إمكانية تنفيذ البرامج التدريبية خارج مقر المعهد لدى الجهات المستفيدة. والأهم من هذا أو ذاك التمكن من

زيادة فاعلية التدريب في تطوير مهارات أداء القدرة الواحدة، إذ يسمح هذا الأسلوب بالتعامل والتدقيق في التدريب على المعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام الوظيفية دون تداخل بعضها.

وقد كان من نتائج هذا المشروع الرائد تصميم أكثر من ثلاثمائة وخمسين برنامجاً تدريبياً، وارتفاع عدد المستفيدين والمستفيدات من التدريب من نحو سبعة عشر ألف متدربٍ ومتدربة إلى ما يقارب خمسين ألف متدربٍ ومتدربة في العام (الشكل رقم ٤).

الشكل (٤)

أعداد المتدربين في البرامج التدريبية العامة خلال الفترة ١٤٢١/١٤٢٢هـ - ١٤٣١/١٤٣٢هـ



وأصبح بإمكان المتدرب أو المتدربة أن يلتحق بأكثر من برنامج بشكل متتال وبحد أقصى اثنا عشر يوماً في العام. ورافقت عملية التحول إلى هذه البرامج نقلة نوعية في جميع عمليات التدريب وإجراءاته، إذ أصبح الترشيح آلياً، والقبول فورياً، والحضور والغياب واستخراج النتائج آلياً، والجانب الأهم الجلسات التدريبية من موضوعات وعرض حالات تدريبية وتمارين وغيرها من نشاطات تدريبية في قاعات التدريب تعتمد على طرفيات الحاسب الآلي الموجودة في القاعات.

وقد بلغ عدد الملتحقين بالبرامج التدريبية العامة أثناء الخدمة منذ نشأة المعهد وحتى نهاية العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣١هـ (٥٣٥٨٠٥) متدرباً ومتدربة.

ولم يقتصر المعهد على تنفيذ البرامج التدريبية الموجهة للموظفين ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات (من المرتبة الأولى حتى المرتبة العاشرة) إذ إنه ابتداءً من عام (١٣٨٨هـ - ١٩٦٨هـ) بدأ المعهد في الاستجابة للاحتياجات التدريبية الخاصة التي لا تلبيها البرامج العامة. وبلغ عدد البرامج التدريبية الخاصة التي نفذها المعهد في العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣١هـ (٥١) برنامجاً، بلغ عدد المجموعات التدريبية المنفذة منها (١١٢) مجموعة، استفاد منها عدد كبير من الجهات الحكومية، وبلغ عدد الموظفين الملتحقين بالبرامج التدريبية الخاصة منذ نشأة المعهد وحتى نهاية العام التدريبي (١٤٣٢/١٤٣١هـ ٢٠١١/٢٠١٠م) (٣٨٤٥٣) متدرباً ومتدربة.

وبالإضافة إلى البرامج التدريبية العامة والخاصة التي ينفذها المعهد، يقوم المعهد بدور كبير في الاستجابة للاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية العليا في الدولة مما أدى إلى زيادة مطردة في فعاليات وحلقات تنمية الإدارة العليا حتى بلغ مجموع الحلقات التطبيقية التي نفذها المعهد عام (١٤٣٢/١٤٣١هـ ٢٠١١/٢٠١٠م) (٩٠) حلقة، وقد بلغ عدد الحلقات التطبيقية التي نفذت منذ بداية هذا النشاط حتى نهاية العام التدريبي (١٤٣٢/١٤٣١هـ ٢٠١١/٢٠١٠م) (١٥٨٨) حلقة شارك فيها (٢٨٩٢٠) موظفاً قيادياً.

وبالإضافة إلى الحلقات التطبيقية يهتم المعهد بعقد الندوات واللقاءات العلمية التي تتناول بعض المشكلات والموضوعات ذات المساس بالتنمية الإدارية، إذ بلغ عدد الندوات واللقاءات التي أقامها المعهد منذ إنشائه (١٥٠) ندوة ولقاءً شارك فيها (٣٩١٣٨) موظفاً.

ثانياً - التدريب الإعدادي (التأهيلي):

بدأ التدريب الإعدادي في المعهد عام (١٣٩١هـ - ١٩٧١م) استجابة لحاجة الجهاز الحكومي لبعض التخصصات في عدد من المجالات التي لم تكن توفرها مؤسسات التعليم العام والجامعات آنذاك، ففي ذلك العام بدأ المعهد تنفيذ ثلاثة برامج إعدادية هي:

١- برنامج دراسات الأنظمة: ويقبل فيه الحاصلون على شهادة جامعية، إذ يتم إعادة تأهيلهم وإعدادهم للعمل في مجالات الاستشارات النظامية والتحقيق في الأجهزة الحكومية، ومدة الدراسة في البرنامج سنتان.

٢- برنامج الدراسات المالية: ويقبل فيه الحاصلون على الشهادة الثانوية، بهدف إعداد محاسبين حكوميين، ومدة الدراسة فيه سنتان.

٣- برنامج الدراسات الجمركية: ويقبل فيه الحاصلون على الشهادة الثانوية بهدف إعدادهم للعمل في مصلحة الجمارك، ومدة الدراسة فيه سنتان.

وفي عام (١٤١٠هـ - ١٩٩٠م) صدر التوجيه السامي للمعهد - ضمن مؤسسات وأجهزة أخرى - لوضع وتنفيذ برامج إعدادية تهدف إلى إعداد قوى عاملة وطنية مدربة للعمل في شركات ومؤسسات القطاع الخاص يقبل فيها كل من حملة الشهادة الجامعية وحملة الشهادة الثانوية. وتطورت البرامج الإعدادية في المعهد بعد ذلك كماً ونوعاً للإسهام في سد الاحتياجات المتغيرة والمتطورة للقطاع الحكومى حتى وصل عدد البرامج الإعدادية العامة التي ينفذها المعهد حالياً (٢٥) برنامجاً: منها (٦) برامج موجهة لحملة الشهادة الجامعية هي: دراسات الأنظمة، إدارة التمويل والاستثمار، إدارة التأمين، إدارة التسويق، الإدارة البنكية، الإدارة الفندقية، ومنها (١٩) برنامجاً موجهاً لحملة الشهادة الثانوية أبرزها: إدارة المستشفيات، السكرتير التنفيذي، إدارة المواد، برمجة الحاسب، تقنية شبكات الحاسب وأنظمة التشغيل، العمليات البنكية، عمليات التأمين، المبيعات، المحاسبة التجارية، عمليات السفر والسياحة، وتراوح مدد هذه البرامج من سنة إلى سنتين ونصف.

وبالإضافة إلى هذه البرامج الإعدادية العامة يصمم المعهد وينفذ عدداً من البرامج الإعدادية الخاصة بناء على طلب الأجهزة الحكومية أو الشركات المساهمة، وقد اعتمد عدد من الأجهزة الحكومية والشركات المساهمة - إلى حد كبير - على المعهد في إعداد كوادر وكفاءات وطنية متخصصة تعتمد عليها هذه الأجهزة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها، ومن البرامج الإعدادية الخاصة الموجهة لحملة الشهادة الجامعية: برنامج الإدارة الجمركية الخاص بمصلحة الجمارك، برنامج الأنظمة الجنائية الخاص بهيئة التحقيق والادعاء العام، برنامج إدارة البلديات والمجتمعات القروية الخاص بوزارة الشؤون البلدية والقروية، ومن البرامج الإعدادية الخاصة الموجهة لحملة الشهادة الثانوية، برنامج الإجراءات الجمركية الخاص بمصلحة الجمارك، برنامج كتاب الضبط الخاص بهيئة التحقيق والادعاء العام، وبرنامج السكرتير التنفيذي لكل من الخطوط الجوية العربية السعودية، الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

وقد بلغ عدد خريجي البرامج الإعدادية العامة والخاصة في المعهد حتى نهاية عام

(١٤٣٢/١٤٣١هـ ٢٠١١/٢٠١٠م) (٣٥٤٤٨) خريجاً، منهم (٣٣٠٩٨) خريجاً من البرامج الموجهة لخريجي الثانوية العامة و(٢٣٥٠) من البرامج الموجهة لخريجي الجامعات.

وقد مرت البرامج الإعدادية بعدد من مراحل التطوير منذ بدأ المعهد في تنفيذها، إذ خضعت جميع برامج المعهد الإعدادية لعملية تقييم وتطوير شاملة تناولت شروط القبول والمواد وأساليب التدريب، ولعل أهم النتائج لإعادة تطوير هذه البرامج هو التركيز على المعارف والمهارات المطلوبة لأداء الوظائف التي يستهدفها كل برنامج وحذف المواد العامة التي لا ترتبط مباشرة بما يعد له البرنامج من وظائف، كما شمل التطوير أساليب التدريب، بحيث أصبح التركيز في هذه البرامج على الزيارات الميدانية والتدريب العملي وإعداد البحوث التطبيقية النابعة من الواقع الإداري الفعلي.

وقد كان من أهم النتائج لعملية التقييم والتطوير هذه أن أعيد تصميم بعض البرامج، بحيث أصبحت موجهة لتزويد سوق العمل - بغض النظر عن كونه حكومياً أو خاصاً - بالكفاءات المتخصصة في بعض المجالات الإدارية، وبناء على ذلك أصبحت بعض البرامج مثل مبرمجي الحاسب الآلي، السكرتير التنفيذي، وإدارة المستشفيات - موجهة لخدمة القطاعين الحكومي والخاص، كما روعي في هذه البرامج أن يكون المتخرج قادراً على استخدام اللغة الإنجليزية في مجال عمله.

٧/١/٤ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني:

ترجع بدايات التدريب التقني والمهني في المملكة إلى فترة زمنية مبكرة، إذ كان موزعاً بين ثلاث جهات حكومية آنذاك هي: وزارة المعارف وكان لديها الثانوي الفني (صناعي، زراعي، تجاري)، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية كان لديها التدريب المهني (مراكز التدريب المهني)، ووزارة الشؤون البلدية والقروية كان لديها معاهد المساعدين. ولاهتمام الدولة بإعداد القوى البشرية في المجالات التقنية والمهنية، وتزايد الحاجة إلى تأهيل الشباب السعودي في المجالات التقنية والصناعية، ولأهمية أن تكون جميع مجالات التدريب التقني والمهني تحت مظلة واحدة، صدر الأمر الملكي رقم (م/٣٠) وتاريخ ١٤٠٠/٨/١٠هـ والقاضي بإنشاء المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وضم المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهني تحت مظلة المؤسسة. وبناء على ذلك، بدأت المؤسسة في مزاولة مهامها مستمرةً في تطوير برامجها بما ينسجم مع حاجة البلاد، وتنمية مواردها البشرية لتلبية احتياجات سوق العمل.

ومع ازدياد الحاجة إلى إيجاد كوادر وطنية مؤهلة تأهيلاً عالياً تفي بمتطلبات

خطط التنمية، صدر الأمر السامي الكريم رقم (٧/هـ/ ٥٢٦٧) وتاريخ ١٤٠٣/٣/٧هـ المؤيد لقرار اللجنة العليا لسياسة التعليم رقم (خ م/٢٠٩) وتاريخ ١٤٠٢/١٠/٢٩هـ المتضمن ضرورة الاهتمام بالتعليم التقني وعلى مستوى الكليات التقنية، لفتح مسارات أخرى للتعليم العالي في مجال تنمو وتشتد إليه حاجة البلاد، وتضمن القرار التأكيد على أن تكون مسؤولية التوسع في هذا النمط مسؤولية المؤسسة. وبإنشاء الكليات التقنية تكون المؤسسة قد وضعت مسارات التدريب التقني والمهني في منظومة متدرجة لإعداد القوى البشرية المؤهلة تأهيلاً فنياً وبمستويات مختلفة تلبي حاجة السوق المحلية من الأيادي التقنية والمهنية و العاملة الماهرة وبمستوياتها المختلفة.

واستكمالاً لفكرة ضم جميع مجالات التدريب التقني والمهني تحت مظلة واحدة، صدر قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٣١٠٨/م ب) وتاريخ ١٤٢٦/٣/٤ هـ بإلحاق قطاع التدريب المهني للبنات بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. وامتدادًا للرعاية الكريمة والاهتمام البالغ الذي توليه القيادة الرشيدة لقطاع التدريب التقني والمهني؛ وافق مجلس الوزراء بقراره رقم (٢٦٨) وتاريخ ١٤٢٨/٨/١٤هـ على إعادة تنظيم المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، واشتمل مرسوم تنظيم المؤسسة الجديد في مادته الثالثة على أن المؤسسة تهدف إلى تنمية الموارد البشرية الوطنية من خلال تدريب يسهم في سدّ احتياجات سوق العمل من القوى البشرية المؤهلة، ولها في سبيل تحقيق ذلك، دون حصر، القيام بما يلي (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ١٤٣٣هـ):

- إعداد السياسات والخطط العامة للتدريب ومراجعتها وتطويرها؛ وفقًا لما تقتضيه خطط التنمية الوطنية.
- تأهيل المدربين التقنيين والمهنيين وتطويرهم.
- تصميم برامج التدريب وتنفيذها.
- الترخيص للقطاع الخاص بالتدريب والإشراف عليه، وتحديد معاييره الفنية.
- عقد شراكات إستراتيجية مع مؤسسات التدريب في القطاعين العام والخاص؛ لإدارة وحدات التدريب المختلفة وتشغيلها.
- مشاركة القطاعين العام والخاص في التدريب؛ لتوفير الموارد البشرية التقنية والمهنية المتخصصة.
- تقديم المشورة الفنية والمشورة الإدارية في مجال التدريب للقطاعين العام والخاص.

- إنشاء حاضنات تقنية ومهنية للتدريب.
- إجراء البحوث والدراسات في مجال التدريب.
- إنتاج وسائل التدريب وتقنياته وتطويرها.
- عقد المؤتمرات والندوات والحلقات، والمشاركة فيها داخل المملكة وخارجها، بعد استكمال الإجراءات النظامية اللازمة.
- الاشتراك في عضوية المنظمات والهيئات والمؤسسات الإقليمية والدولية المهتمة بالتدريب، بعد استكمال الإجراءات النظامية اللازمة.
- تقديم المرئيات حيال الأنظمة واللوائح والقرارات ذات الصلة بالتدريب، واقتراح ما يلزم لتطويرها ورفعها، أو إحالتها إلى الجهات المختصة؛ وفق الطرق النظامية المتبعة.

وإنفاذاً للموافقة على قرار مجلس الوزراء رقم ١٢٧٧ وتاريخ ١٤٢٧/٢/١٩هـ بأن تقوم المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بإعداد إستراتيجية وطنية بعيدة المدى للتدريب التقني والمهني بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بما فيها مجلس الغرف السعودية، قامت المؤسسة بإعداد خطة وطني شاملة طويلة المدى للفترة من ١٤٢٩هـ إلى ١٤٥٢هـ وأقرها مجلس الإدارة في جلسته (٧٧) وتاريخ ١٤٢٨/١٠/١٢هـ. واحتوت الخطة الوطنية الشاملة للتدريب التقني والمهني على عشرة أهداف إستراتيجية هي:

- استيعاب أعداد أكبر من المتدربين والمتدربات الراغبين في التدريب التقني والمهني للإسهام في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة.
- تأهيل وتطوير الكوادر البشرية الوطنية في المجالات التقنية والمهنية وفقاً لطلب سوق العمل الكمي والنوعي.
- تقديم البرامج التدريبية والتعليمية بالجودة والكفاية التي تؤهل المتدرب للحصول على عمل مناسب في سوق العمل.
- القدرة على التكيف والتعامل بنجاح مع قطاعات العمل لتنفيذ برامج التدريب التقني والمهني.
- بناء شراكات إستراتجية مع قطاعات العمل لتنفيذ برامج التدريب التقني والمهني.
- نشر الوعي بأهمية العمل في المجالات التقنية والمهنية في أوساط المجتمع وتوفير البيئة المناسبة للتدريب مدى الحياة.
- إيجاد بيئة محفزة وآمنة للعمل والتدريب في المؤسسة تهتم بالمدرب والمتدرب.

- تشجيع الاستثمار في التدريب التقني والمهني الأهلي.
- توثيق العلاقة والبحث عن التكامل مع الجهات التعليمية والتدريبية الوطنية.
- التوسع في المجالات التدريبية المتقدمة الداعمة للخطط الوطنية للمشاركة في برامج نقل وتطوير التقنية.

البرامج الرئيسية:

تعمل المؤسسة على تنفيذ أهدافها الإستراتيجية ومهامها من خلال ستة برامج رئيسية على النحو التالي:

١- البرنامج الأول: التقني والمهني الحكومي وينفذ من خلال خمسة برامج:

أ- الكليات التقنية (بنين).

ب- المعاهد العليا التقنية (بنات).

ج- معاهد التدريب المهني (بنين).

د- التدريب العسكري المهني.

هـ- التدرب المهني في السجون.

٢- البرنامج الثاني: التدريب التقني والمهني المشترك مع القطاع الخاص ويضم (٧) برامج فرعية:

أ- المعاهد والمراكز الأهلية (ربحية).

ب- المعاهد والبرامج التدريبية المشتركة.

ج- التنظيم الوطني للتدريب المشترك.

د- التدريب على رأس العمل.

هـ- المنشآت الصغيرة والمتوسطة والحضانات المهنية خدمة المجتمع والتدريب المستمر.

و- الفحص المهني.

٣- البرنامج الثالث: الموارد البشرية وينفذ من خلال برنامجين فرعيين:

أ- إعداد القوى العاملة ويتم ذلك من خلال برنامج البكالوريوس بالكلية التقنية بالرياض في عدد من التخصصات التقنية والمهنية.

ب- تطوير القوى العاملة من خلال التدريب والابتعاث.

٤- البرامج الرابع: الدراسات والبحوث والاستشارات المهنية.

٥- البرنامج الخامس: الصيانة والتشغيل.

٦- البرنامج السادس: الإنشاءات والتجهيزات.

وتعمل المؤسسة على تطوير أداء وحداتها التدريبية والإدارات الإشرافية من خلال تطوير أساليب وآليات العمل عبر إجراءات منها:

- تحويل برامج شئون المتدربين إلى الأنظمة الآلية والإلكترونية في التسجيل والقبول وصرف المكافآت والاختبارات والتقييم وإصدار الشهادات.
- تهيئة البيئة التدريبية المناسبة التي تدفع المتدربين للأخذ بأساليب الجودة وتضمن تزويدهم بالمهارات المطلوبة والعمل على تحسين أوضاعهم الوظيفية وفقاً لمؤهلاتهم أو نقلهم للوحدات التي تناسب رغباتهم.
- تطوير المدربين ورفع مستوياتهم التقنية والمهنية من خلال البرامج التطويرية التي تقيمها المؤسسة.
- توفير التجهيزات والمستلزمات التدريبية وتطوير نظام آلي لتحقيق ذلك من ميكنة أنظمة إدارة التجهيزات وإدارة المشتريات، إدارة المستودعات ومراقبة المخزون وما يتصل بها في الوحدات التدريبية.
- تطوير نظام الحاسب الآلي بالمؤسسات والحدات التدريبية من خلال تفعيل الحكومة الإلكترونية لإدارات المؤسسة ووحداتها وإتاحة خدماتها للمستفيدين عبر موقع المؤسسة الالكتروني.
- تشغيل منشآت الوحدات التدريبية من خلال برامج الصيانة المباشرة والنظافة التي تكفل المحافظة عليها.
- تفعيل برامج التطوير والتدريب للموظفين الفنيين والإداريين العاملين في مجال التشغيل المساند لعمليات التدريب بالوحدات التدريبية.

٤/٢ - إستراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية وتقويم التدريب:

مقدمة:

يمثل موضوع استثمار الموارد البشرية واحداً من أكثر الموضوعات تحدياً لمنظمات الأعمال والمجتمعات في عصرنا الراهن على حد سواء، وهذه الحقيقة يمكن تلمسها من خلال ما تبذله هذه المنظمات والمجتمعات من جهود متواصلة من أجل توفير الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق خططها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.

بل يمكن القول: إن مطلبي الكفاءة والفعالية اللذين ننشدهما في جميع المستويات الإدارية، واللذين يهدفان في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء في القطاعين الحكومي والخاص - أصبح تحقيقهما أكثر تعقيداً وإلحاحاً مما مضى؛ وذلك بسبب ترابط أهداف عملية التنمية الشاملة بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص بموضوع استثمار الموارد البشرية.

من ناحية أخرى، فلقد حمل لنا التحول في التفكير والتعامل مع القوى العاملة - من كونها مجرد وسيلة لتحقيق غايات وأهداف العمل إلى اعتبارها عنصراً مهماً من عناصر نجاح العمل - الكثير من المضامين والمعطيات التي يتمثل أبرزها في النظر إلى هذه القوى العاملة باعتبارها مجالاً من مجالات استثمار المنظمات والمجتمعات. لقد كان التفكير الاقتصادي في الماضي منصباً على استثمار رأس المال والممتلكات المادية فقط، إذ كان ينظر إلى القوى العاملة باعتبارها تكلفة وليست جزءاً من منظومة هذا الاستثمار. هذه النظرة تجاه القوى العاملة لم تعد مقبولة اليوم فقد تحول التفكير والنظر إلى الموارد البشرية من كونها تكلفة إلى النظر إليها باعتبارها تمثل مجالاً من مجالات الاستثمار التي يمكن أن تكون لها عوائدها المادية في المنظمات والمجتمعات، ذلك أن الاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وإدارتها يمثل العنصر المتحكم في زيادة رأس المال أو ضعفه على مستوى المنظمة أو المجتمع باعتبار أن نتاج المنظمة أو المجتمع يمثل محصلة أداء القوى العاملة إيجاباً أو سلباً.

لقد أثارت قضية النظر إلى الموارد البشرية والتفكير فيها - من كونها تكلفة إلى اعتبارها أصلاً استثمارياً من أصول المنظمات والمجتمعات - العديد من التساؤلات حول الأساليب أو الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق مبدأ الاستثمار في الموارد البشرية وحساب ذلك من منطلق التكلفة والعائد، لقد طرح المنظّرون والممارسون في مجال الموارد البشرية العديد من الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق هذا المطلب، ومن بين هذه الإستراتيجيات وأكثرها شيوعاً في هذا المجال إستراتيجية التدريب، فضلاً عن إستراتيجيات أخرى لا يمكن إغفالها، مثل الاهتمام بالتعليم وتطوير عناصر التوظيف وخاصة ما يتعلق منها بالاختيار والتعيين وتقييم الأداء.

لقد لقي موضوع التدريب - وهو يمثل إستراتيجية من إستراتيجيات استثمار الموارد البشرية - قبولاً لدى كثير من أصحاب القرار في المجتمعات والمنظمات وكذلك الأفراد على حد سواء. وإيماناً بهذا الدور المعقود حول التدريب والمتدربين؛ خصصت الميزانيات الكبيرة للنهوض بهذا الدور على اختلاف في حجم هذه الميزانيات من مجتمع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى.

بيد أن الإنفاق على التدريب لم يكن مطلقاً في كل الأحوال، إذ إن القائمين على التدريب يواجهون في الوقت الراهن العديد من التحديات لتنفيذ خططهم التدريبية، يتمثل بعض هذه التحديات في عدم قناعة بعض متخذي القرار بأهمية التدريب؛ الأمر الذي يؤثر بدوره في ميزانيات التدريب، ذلك أن المبالغ المخصصة للتدريب غالباً ما تتعرض للاستقطاع أو التخفيض، وخاصة عندما تكون الميزانيات مخفضة بشكل عام أو عندما تطرح مشاريع جديدة تستدعي توفير بعض الأموال، حيث تكون ميزانيات التدريب هي الميزانيات المستهدفة بالدرجة الأولى من هذا الاستقطاع أو التخفيض، إلا أن التحدي الحقيقي الذي يواجه القائمين على نشاط التدريب في كثير من الأجهزة والمجتمعات هو السؤال المتعلق بجدوى المنصرف على هذا التدريب، فلقد بدأ الطرح يتسع حول مدى العائد الذي لم يعد بالإمكان تجاهله، نظراً لارتفاع جانبي التكلفة والتوقع المرتبطين بهذا النشاط، وبالطبع لم يقتصر الأمر على قضية حساب التكلفة والعائد بشكل عام، بل برزت قضية جوهرية أخرى في هذا الجانب تمثلت في التشكيك في إمكانية قياس العائد من التدريب، الأمر الذي قد يطعن في جوهر النظرة إلى قضية الاستثمار في الموارد البشرية من ناحية، والنظرة إلى التدريب بوصفه إستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية من ناحية أخرى.

انطلاقاً من هذه النظرة الجدلية للتدريب والاستثمار في الموارد البشرية، فإننا سوف نعالج هذه القضية من خلال مناقشة الموضوعات التالية:

أولاً - منطلقات التفكير الاستثماري في الموارد البشرية.

ثانياً - التدريب بوصفه إستراتيجية لتطبيق مبدأ الاستثمار في الموارد البشرية.

ثالثاً - التحقق من جدوى الاستثمار في الموارد البشرية.

١/٢/٤ - منطلقات التفكير الاستثماري في الموارد البشرية:

يدرك المتتبع لتاريخ الاهتمام بمجال القوى العاملة كيف أن النظرة الاستثمارية إلى الموارد البشرية، أو ما يطلق عليها أحياناً اقتصاديات الموارد البشرية لم تأت في واقع الأمر من فراغ، فلقد تم تغيير مسمى الوحدة الإدارية المعنية بهذا الجانب من نشاط المنظمة من مسمى إدارة شؤون الموظفين (Personnel Department) إلى مسمى علاقات الموظفين (Employee Relations) ليستقر المسمى الحالي عند اسم إدارة الموارد البشرية أو إدارة تطوير الموارد البشرية (Human Resources Development) (Groves, 1996). هذا التغيير في المسمى يفرض في واقع الأمر تغييراً في النظرة

والتعامـــل مع القوى العاملة في المنظمة والمجتمع فهـــو يؤكد الحاجة الملحة إلى موارد بشـــرية محترفة قادرة على استيعاب حقيقة أن دورها يمثل محور نجاح العمل في أي منظمـــة أو مجتمـــع، ذلك أنه يمكننا من خلال هذه الموارد البشـــرية أن نحدد أهداف العمل والخطط والإجراءات التي سوف تقودنا إلى تحقيق هذه الأهداف، لنضمن فيما بعد أن العائد من جهود هذه الموارد البشـــرية يفوق في كثير من الأحيان ما تم صرفه عليها، هذا التوجه نحو مسمى الموارد البشرية يؤكد أهمية ضرورة تدريب العاملين في إدارات القـــوى العاملة بالدرجـــة الأولى، ليدركوا كيف أن الوظائف التي يقومون بها – وبخاصـــة ما يتعلق منها بتأهيل وإعداد القوى العاملة في المنظمة – تؤثر تأثيراً كبيراً في جميع مجالات وأنشـــطة المنظمة. من ناحية أخرى فإن التوجه نحو مسمى الموارد البشرية يشدد على ضرورة اشتراك الإدارة العليا، وإدارات الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيـــين والعاملين في أي جهود تتعلق بتحســـين وتطوير أداء المنظمة وهو ما يؤكد النظرة الاستثمارية للموارد البشرية ككل في المنظمة.

إن النظرة الاستثمارية للموارد البشرية تؤكد أن الاستثمار في هذا الجانب حقيقة لا يمكن تجاهلها وأنها مهمة لبقاء واستمرار المنظمة، بل إن الاهتمام بقضية الاستثمار في الموارد البشرية بالقدر نفسه من الاهتمام بالاستثمار في الموارد المادية والمالية قد تم النظـــر إليه من قبل كثير من رجال الأعمال باعتباره يضيف قيمة فعلية لرأس مال المؤسسة (Greenspan, 2001)

لقد كان التفكير الاســـتثماري في الموارد البشـــرية نابعاً في حقيقة الأمر من كثير من المنطلقات التـــي أملتها ظروف مجتمعاتنا ومنظماتنا في الوقـــت الراهن، هذه المنطلقات يمكن إيرادها على النحو التالي (توفيق، ١٩٩٦، الشريف، ١٩٩٦م، (Blöndal, 2001).

أ – زيادة الوعي بأهمية العنصر البشري:

لقد تزايد الوعي في الآونة الأخيرة، ســـواء على المستوى المحلي أو العالمي، بأهمية العنصر البشري لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها سواء ما كان يسعى منها لتحقيق الربح أو تلك التي تســـعى إلى تحقيق أهـــداف اجتماعية وخدمية، لقد أصبح واضحاً أن العنصر البشـــري المتمثل في الأفراد وفي جماعات العمل هو أهم الموارد وأعظمها أثراً، إلى جانب الموارد المالية والتقنية، في تشكيل حراك المنظمة، هذا العنصر البشري هـــو الذي يفترض أن يمتلك المعرفة والمهارة والقدرة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمات التي يعمل بها، بل إن المجتمع بأســـره يعتمد على أداء هذا العنصر البشـــري في تنفيذ خططه من أجل تحقيق أهدافه التنموية، لذا يمكن القول: إن فشـــل بعض المنظمات

والمجتمعـات في تحقيق أهدافها لا يعود فـي كثير من الحالات إلى عدم توافر الموارد الماليـة، وإنما يعود إلى غياب العنصر البشـري المؤهل لتحقيـق هذه الأهداف، وذلك ناجم عن عدم بذل الجهود الكافية للاستثمار الصحيح في هذا المورد المهم من موارد المنظمة والمجتمع.

ب - سرعة التطور في مجال الموارد البشرية:

يعد مجال تنمية الموارد البشـرية على مدى العقود الثلاثة الماضية أسـرع مجالات التنميـة الإدارية تطوراً ونمواً، هذا التطور السـريع لهذا المجـال الإداري دفع العديد مـن المنظمات الإدارية إلـى أن تعيد النظر في سياسـاتها وإجراءاتها المتعلقة بالقوى العاملـة فيها وخاصـة ما يتعلق منها بإجراءات جلب الكفـاءات المتميزة والتدقيق في عملية الاختيار والتعيين، بل لقد دفعت سـرعة التطور في الموارد البشرية العديد من المؤسسـات الاسـتثمارية أن تتخصص بصفة رئيسة في هذا المجال، فلقد عملت هذه المؤسسـات على تقديم الاستشارات في مجال تحسين أداء الموارد البشرية سواء أكان ذلك من خلال إعادة توصيف الوظائف بما يتناسـب ومطالب ظروف العمل الجديدة، خاصـة ما يتعلق منها بالجانب التقني، أم من خلال تقديم بعض التطبيقات في مجال الحاسـب الآلي التي تسـاعد إدارة الموارد البشـرية على أداء مهامها بيسر وفعالية، على أن دور هذه المؤسسـات لم يقتصر على مجرد تقديم الاستشـارات فقد عمدت إلـى تقديم العديد من البرامج التدريبية التي تؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية لأدائهم.

ج - التأكيد على حساب التكلفة والعائد:

إن كل نشـاط نقـوم به فـي حياتنا سـواء كان ذلك بصورة فرديـة أم تنظيمية له تكلفتـه، هذه التكلفة لا تتمثل بالضرورة فـي الجانب المادي فقط بل أيضاً في الوقت والجهد المبذولين في هذا النشـاط بما يمكن من حسـابها في نهاية المطاف، في كثير من الحالات، بالريال.

هـذه التكلفة لا بد أن يقترن بها حسـاب العائد من هذا النشـاط الذي ينبغي أن يغطـي هذه التكلفة على أقل تقديـر أو يتجاوزها في أكثر الحالات، هذا الأمر ينطبق برمته على قضية اسـتثمار الموارد البشـرية، حيث إننا إذا لم نحسب العائد من وراء التكلفـة المنصرفة على إعداد القوى البشـرية وتأهيلها بدقة، فإن التكلفة تصبح غير ذات دلالة وعندئذ نتخلى كلية عن النظرة الاستثمارية للموارد البشرية.

د - ظروف العولمة والمنافسة العالمية:

لم تعد قضية النظرة الاستثمارية للموارد البشرية مدفوعة بدوافع تحكمها ظروف منظمة بذاتها أو مجتمع بعينه، إذ أصبحت هذه النظرة عالمية الطابع، فلقد أملت ظروف العولمة على جميع المجتمعات بدون استثناء ضرورة إعادة النظر في سياساتها المتعلقة بالقوى العاملة والنظر إلى هذه القوى باعتبارها مصدراً من مصادر الاستثمار.

فلقد أدت الدعوة إلى انفتاح الأسواق العالمية إلى أن يصبح التنافس على الكفاءات البشرية والانتقال السهل للعمالة وتقارب الأجور صبغة عالمية. لهذا نجد أن الكثير من دول العالم الثالث تعاني إشكالية عدم قدرة القوى البشرية فيها على التنافس في سوق العمل، فأصبحت الفرص الوظيفية في كثير من هذه المجتمعات تتناسب مع معارف ومهارات القوى البشرية الأجنبية أكثر من تناسبها مع معارف ومهارات القوى البشرية الوطنية، مما أوجد لديها مشكلة البطالة، هذه المعضلة يمكن إرجاعها في جانب منها إلى غياب الخطط الاستثمارية لدى هذه الدول فيما يتعلق بمواردها البشرية، بل إنه حتى وإن وجدت مثل هذه الخطط فهي عامة لا تأخذ شكل إستراتيجية استثمارية تربط بين حاجات الفرد والمنظمة والمجتمع.

هـ - تغيير قيم العمل:

لم تعد نظرة العامل أو الموظف للعمل مقصورة على أساس العلاقة المادية، ولاسيما الراتب، بينه وبين الجهة الموظفة له، ذلك أنه على الرغم من ندرة الوظائف في كثير من الأحيان إلا أن طالبي الوظائف غالباً ما يتخذون قراراتهم في الالتحاق بهذه الوظائف المتاحة لهم ليس على أساس الراتب فقط، وإنما على أساس ما تتيحه لهم هذه الوظائف من فرص وظيفية أخرى تتعلق بمواصلة تعليمهم أو ابتعاثهم أو تدريبهم، هذا التغير في منطلق العلاقة بين صاحب العمل وطالب الوظيفة أخلّ بكثير من القيم التنظيمية السائدة في المنظمات، ومن بين هذه القيم التي تعرضت للخلل أكثر من غيرها قيمة الولاء التنظيمي فلقد ضعف ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها خاصة عندما لا تتيح لهم هذه المنظمات مطالب وفرصاً خارج نطاق الجانب المادي، لهذا نجد أن الكثير من منظمات الأعمال تعاني في الوقت الراهن مشكلة التسرب الوظيفي بسبب عدم شعور هؤلاء الأفراد بالالتزام والولاء القوي نحو المنظمات التي يعملون بها، مما يدفعهم إلى البحث الدائم عما يحقق لهم الأفضل.

هذه المشكلة أملت على كثير من المنظمات أن يكون لديها خطط طويلة الأجل

للاستثمار في الموارد البشـــرية وإلا فإنها سوف تعاني في نهاية المطاف مشكلة نقص هذه الموارد مما سوف ينعكس على أدائها كماً ونوعاً.

و - عدم القناعة بمخرجات التعليم:

لم تعد مخرجات التعليم، وبخاصة الجامعية منها، مقبولة بوصفها مصدراً لإعداد القـــوى العاملـــة القادرة على الانخراط في العمل ومباشـــرة مهامهـــا بكفاءة واقتدار، ذلـــك أن التعليم الذي ينتهي بالحصول على شـــهادة معينـــة في مجال التخصص ثبت إخفاقه في كثير من الأحيان (توفيق، ١٩٩٦م)، ذلك أن الكثير من خريجي المؤسســـات التعليمية كثيراً ما يواجهون صعوبات في الحصول على الوظائف المناسبة، بحجة أنهم يفتقـــرون إلى التجربة أو الخبرة العملية التي كثيـــراً ما تطلب منهم من قبل أصحاب العمل، من الناحية الأخرى نجد أن الكثير من منظمات الأعمال تواجه مشكلات كبيرة في الحصول على الكفاءات البشـــرية الملائمة من بين هـــؤلاء الخريجين، وذلك لأنهم بالفعـــل يفتقرون إلى الخبرة، هذا المأزق دفع بالكثير مـــن المنظمات إلى إعادة النظر في سياســـاتها الإدارية المتعلقة بالاختيار والتعيين، إذ أصبحت لديها القناعة بضرورة إعداد وتأهيل الموظفين الجدد من خلال عملية الاســـتثمار فيهم أنفســـهم عن طريق التدريب، مما يجعلهم قادرين على أداء المهام المنوطة بكفاءة وفعالية.

من ناحية أخرى نجد أن الكثير من الموظفين الآن يدركون تماماً أن الشهادة الأكاديمية ليست كافية لبقائهم وترقياتهم في أعمالهم الوظيفية، الأمر الذي دفعهم إلى الاستمرار في عمليـــة التعلم والتدريب من أجل مواكبة المســـتجدات الحديثة في عالم المنظمات، خاصة ما يتعلق منها بالجوانب التقنية، هذا الحرص على استمرارية التعليم والتدريب من جانب منظمات الأعمال والموظفين أنفسهم هو دليل آخر على عدم القناعة بالاكتفاء بالشهادة الأكاديمية والتأكيد على النظرة الاستثمارية للموارد البشرية.

ز - ارتباط الموارد البشرية بالتنمية الإدارية:

الحديث عن اســـتثمار الموارد البشـــرية ليس منفصلاً عـــن الحديث عن التنمية الإداريـــة: ذلك أن مفهوم التنمية الإدارية يرتكز على عنصرين، هما: إدارة التنمية والتنمية الإدارية. وتشـــير إدارة التنمية إلى الأســـاليب التي تســـتخدمها المنظمات الكبـــرى، خاصـــة الحكومات في تنفيذ السياســـات والخطط الراميـــة إلى تحقيق أهـــداف التنمية، في حين تشـــمل التنمية الإدارية تعزيز القدرات بوصفها وســـيلة لزيادة فرص النجاح في تنفيذ برامج التنمية القائمة ونتاجاً للبرامج الســـابقة مثل

التعليم. إن إدارة التنمية تعتبر أداة لتحقيق أهداف مطلوبة لرفع مستوى مجموعة السكان عن طريق البرامج الاقتصادية والاجتماعية، ومن ناحية أخرى، فإن التنمية الإدارية تعني تكوين القدرة الإدارية وتطويرها وتوسيعها، في المؤسسات والأجهزة المعنية بتنفيذ مشروعات التنمية، بالقدر الذي يؤدي إلى جعل إدارة التنمية ذات كفاءة وفعالية مميزة في تحديد الأهداف واختيار البدائل وتحديد الأولويات ووضعها موضع التنفيذ. هذا، بلا شك، يتطلب تبني تخطيط التنمية الإدارية في ضوء متطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويؤكد أهمية تكامل خطط التنمية الإدارية مع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف مراحل العملية التخطيطية (الحمود، ١٤١٧هـ) هذا التكامل بين خطط التنمية الإدارية وخطط التنمية الاقتصادية يفترض وجود موارد بشرية قادرة على تنفيذ أهداف هذه الخطط، وذلك ما يؤكد أهمية الاستثمار في هذه الموارد، من أجل ضمان تحقق كفاءة وفعالية هذه الخطط.

من خلال الاستعراض السابق لهذه المنطلقات ندرك تمام الإدراك أن التفكير الاستثماري في الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية تمليها ظروف العمل والمنظمات والمجتمعات في الوقت الراهن، هذه الحقيقة دفعت بالكثير من المهتمين بموضوع الموارد البشرية إلى التفكير في أفضل الوسائل أو الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق المطلب الاستثماري في الموارد البشرية.

٢/٢/٤ - التدريب بوصفه إستراتيجية لتطبيق مبدأ الاستثمار في الموارد البشرية:

تزخر أدبيات الموارد البشرية بالعديد من الإستراتيجيات التي يمكن تبنيها من أجل تطبيق مبدأ الاستثمار في الموارد البشرية، من بين هذه الإستراتيجيات نذكر على سبيل المثال إستراتيجية إتاحة المجال لمواصلة التعليم وتوفير فرص التدريب، وتحديث وسائل الاختيار والتعيين، ثم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء، غير أنه رغم تعدد هذه الإستراتيجيات يمكن القول: إن التدريب بوصفه إستراتيجية لتطبيق مبدأ الاستثمار في الموارد البشرية يعد من أكثر الإستراتيجيات شيوعاً وقبولاً لدى كثير من المتخصصين والممارسين في مجال الموارد البشرية.

هذا التأكيد لأهمية التدريب بوصفه إستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية، نجده ماثلاً في كتابات ستيفنز (Stephens, 2000). حيث يقول: ينبغي على منظمات اليوم أن تميز نفسها في عالم التنافس، ولكى تحقق هذا المطلب فإن عليها أن تتبنى

إســـتراتيجية واحدة وهي إستراتيجية الاســـتثمار في الموارد البشرية، هذا الاستثمار لابد أن يكون في صيغة التدريب، وذلك لأنه ســـوف يؤدي إلى تعزيز أدائها في مجال التسويق وتحفيز العاملين، من ناحية أخرى، فقد أكد دافينبورت (Davenport, 1999) ضرورة عدم النظر إلى العاملين باعتبارهم جزءاً من ممتلكات المنظمة، بل ينبغي بدلاً من ذلك النظر إليهم باعتبارهم يمثلون رأس المال المســـتثمر، وتبعاً لذلك فقد قدم دافينبورت (١٩٩٩م) للمنظمات بجميع أنواعها أربع خطوات جوهرية إذا ما أرادت أن تحقق أكبر عائد من مواردها البشرية، هذه الخطوات هي:

١- توظيف أصحاب الجدارة.

٢- الحصول على أقصى مردود استثمارى من الأشخاص العاملين في المنظمات.

٣- بناء رأس المال البشري من خلال استخدام التعليم والتدريب الرسمى وغير الرسمي.

٤- الاحتفـــاظ برأس المال البشـــري من خلال جعل رؤســـائهم أكثـــر التزاماً بتنميتهم ومشاركتهم في القرار (Minter, 1999).

إن الكثير من المتحمســـين للتدريب يعتقد أن هذا النشـــاط لـــم يعد يمثل في واقع الأمر خياراً بل مطلباً حتمياً وإســـتراتيجية لأي منظمة تنشد النجاح في أداء أعمالها، بنـــاء على هذا الاعتقاد فإنهـــم يقدمون وجهة نظرهم حول جـــدوى التدريب بوصفه إستراتيجية ناجحة للاستثمار في الموارد البشرية، من خلال النقاط التالية (Lachnit, 2001; Cohen 2001).

١- إن المنظمات التي تنفق على التدريب بسخاء لديها فرصة كبيرة جداً لتوفير موارد بشـــرية من داخل المنظمة قادرة على تحمل مســـئوليات كبـــرى والعمل في مواقع وأدوار وظيفيـــة متعددة، الأمـــر الذي يقلل بدوره من التكاليف المرتبطة بمشـــكلة توفيـــر الكوادر المؤهلة من خـــارج المنظمة وخاصة ما يتعلـــق بعمليات جذب هذه الكفاءات والاختيار من بينها وتعيينها وإعادة تأهيلها.

٢- إن تدريب الموارد البشـــرية في أي منظمة ســـوف يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة عوائدهـــا وليـــس خفضها، وذلك إذا مـــا تم تنفيذ هذا التدريـــب وفق الخطوات التدريبية الســـليمة المتمثلة في تحديـــد الاحتياجات التدريبيـــة وإعداد الخطط التدريبيـــة الملائمة على ضوء هذه الاحتياجات وتنفيـــذ البرامج التدريبية وإتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق ما تدربوا عليه (عليوه، ٢٠٠١م)

٣- إن التدريب الجيد يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد، وذلك من حيث الالتزام بمعايير

وقيم العمل بما يضمن تحقق أعلى جودة في الخدمة أو المنتج المقدم، ورفع الروح المعنوية لديهم وتقليص نسبة التسرب الوظيفي فيما بينهم وتأهيلهم لمواجهة المتطلبات المتزايدة على منظماتهم والناجمة عن التغييرات في سوق العمل والتقنية والتوجه نحو الالتزام بالجودة. إلى جانب ذلك فإن تدريب الأفراد سوف يساعد على جلب المزيد من العملاء للمنظمة بناء على الأداء الجيد لها وهو ما سوف يُسهم في نهاية المطاف في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة رأس مالها.

٤- يمثل التدريب أحد الأسباب الرئيسة التي يمكن من خلالها جلب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها لفترة طويلة في المنظمة فالمميزات المادية مثل الرواتب والمكافآت لم تعد وحدها كفيلة بجلب هذه الكفاءات أو ضمان ولائهم للمنظمات التي يعملون فيها، لذلك نجد أن الكثير من الأشخاص الجدد الراغبين في الالتحاق بالمنظمات يحاولون الحصول على إجابات للعديد من الأسئلة التي يطرحونها على مسئولي التوظيف في المنظمات التي يتقدمون إليها، وذلك قبل أن يتخذوا قرارهم بالانضمام إليها، فهم على سبيل المثال يودون أن يتعرفوا على مدى توافر الفرص التدريبية للموظفين لديهم ونوع البرامج التدريبية التي يمكن أن يلتحقوا بها وكم عدد المرات التي سوف يتاح فيها للموظف الالتحاق بهذه البرامج التدريبية في السنة، بل إن بعضهم يسعى للحصول على معلومات عن المبالغ المخصصة للتدريب بالنسبة لكل موظف وفيما إذا كان قرار الالتحاق بالبرامج التدريبية قاصراً على المنظمة أو مشتركاً بينه وبين المنظمة. إن الإجابة عن هذه الأسئلة سوف تعطي للشخص المتقدم للوظيفة صوراً أولية عن واقع التدريب في المنظمة بما يمكنه على أساس ذلك من اتخاذ قراره بالانضمام لهذه المنظمة من عدمه. ورغم الإدراك لأهمية التدريب والقناعة بجدواه بوصفه إستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية، وذلك انطلاقاً من الإيمان بأن التدريب يوفر فرصة كبيرة فيما يتعلق بإثراء المعارف وتنمية المهارات وتعديل الاتجاهات وتطوير الكثير من السلوكيات في العمل، يوجد هناك من يشكك في جدوى التدريب بوصفه إستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية. فهناك بعض القيادات الإدارية التي لا تزال تتردد في الإنفاق على التدريب أو فسح المجال لممارسة عملياته بصورة سليمة، وخاصة ما يتعلق منها بتحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد الخطط التدريبية، إذ تنظر إلى التدريب في جملته على أنه نوع من هدر الوقت والجهد والمال، وهذه الفئة تبني وجهة نظرها حول عدم جدوى التدريب على النقاط التالية:

١- إن التدريب لا يحل المشــكلات، ذلــك أننا لا نلجأ إلى التدريب إلا في الحالات المســتعصية التي لا يكون فيها التدريب مطلوبــاً أو غير ذي جدوى مما يجعل نتائجه مخيبة للآمال سواء كان ذلك بالنسبة لمسئولي الإدارة العليا، أو المسئولين عن التدريب أو حتى المتدربين.

٢- عدم اســتفادة الموظفين من التدريب، ففى كثير من الحالات ترســل المنظمات موظفيها إلى التدريب في ظروف لا تتفق ورغباتهم الشخصية، فهم قد يرسلون للمشاركة في بعض البرامج التدريبية في وقت معين، أو أن المنظمة قد أعدت خطتها التدريبية في موســم محــدد، مما يضطرها إلى توجيــه الأفراد نحو الالتحــاق بهذه البرامج حتــى وإن كان توقيتها لا يتناســب وظروف الملتحقين بها، فبعض المتدربين يرســلون إلى هذه البرامج ولديهــم التزامات عائلية، أو التزامــات مع بعض العملاء، الأمر الــذي يجعلهم على الدوام يفكرون في هذه الالتزامات أكثر من تفكيرهم فيما يجري في قاعات التدريب وهو ما يذكرهم بأيام المدرســة التي كانوا يجبرون على الذهاب إليها في الغالب، هذه المشكلة ترتبــط في جانب منها بتقييم أداء القائمين على التدريب، إذ إنهم يقيمون في الغالب على أســاس عدد الأشــخاص الذين تم تدريبهم في كل عام أو البرامج التدريبية التي تم تنفيذها بغض النظر عن الجدوى الاقتصادية من وراء تنفيذ هذه البرامج (هاشم، ١٩٩٦م).

٣- عدم مســاندة بعض القيادات الإدارية لعملية تنفيذ البرامج التدريبية مشــكلة رئيســة تواجــه عملية تنفيذ التدريب وتقلل من جــدواه في كثير من الحالات، وهذه المشكلة تجعل الكثير من الأفراد يحجمون عن التدريب لأنهم يعتقدون أن ما سيكتســبونه قد يتناقض مع تلك الأساليب التي يؤمن بها المديرون ويعملون على أساسها مما يجعلهم غير متحمسين للتدريب. من ناحية أخرى فإن كثيراً مــن القيادات الإدارية لا ترى نفســها جزءاً من العمليــة التدريبية ذاتها، ومن ثم فإنهم غير ملزمين بمتابعة الأفراد وتشــجيعهم علــى ما تعلموه في قاعات التدريب وهو ما يقلل بحق من جدوى التدريب.

٤- تناقــض الكثير من النظريات والأفكار والأســاليب المقدمة في التدريب وعدم مطابقتهــا للواقــع، يعتقد كثير من غير المتحمســين للتدريــب أنه على الرغم ممــا يصرف على التدريب من أموال وبخاصــة ما يتعلق منها بالمواد التدريبية (الحقائب التدريبية)، إلا أن المتدربين، للأسف، كثيراً ما يفاجؤون بوجود الكثير

مـــن التناقض والتعـــارض بين هذه المواد من ناحية، وبينهـــا وبين ما يطبق في الواقع العملى من ناحية أخرى، هذه المشـــكلة أكثر ما تكون وضوحاً في برامج الإدارة والسلوك الإداري والمبيعات، من جانب آخر فإن هناك الكثيـر من المعارف والمهارات المقدمـــة في التدريب قد عفا عليها الزمن، مما يؤدي بالمتدربين إلى الإحباط عند ســـماع مثل هذه المعارف والمهارات، وذلك لأن ما يمارســـونه في الواقـــع من أســـاليب إدارية أو ما يقومون به من عمليـــات أحدث وأكثر تطوراً مما يعرض عليهم في التدريب، هذه المشـــكلة تعود في جانب منها إلى ضعف الخبرة العملية لـــدى كثير من المدربين مما يؤدي بهم إلى الاقتصار في أدائهم على الجوانب الأكاديمية النظرية الأمر الذي يقلل من جدوى التدريب سواء من وجهة نظر المتدربين أو من وجهة نظر رؤسائهم في العمل.

٥- عدم مواءمة الأســـاليب التدريبية لاحتياجات المتدربين، فكثيراً ما يحاول بعض المدربـــين أن يقدمـــوا للمتدربين مادة ضخمة لا يمكن اســـتيعابها في الفترات القصيرة المخصصة للتدريب، الأمر الذي يحوّل عملية التدريب برمتها إلى نوع مـــن الطقوس المكررة التي لا يمكـــن أن يتحقق من ورائها الفائدة المرجوة، هذه المشـــكلة تزداد تعقيداً بسبب عدم مواءمة الأساليب المستخدمة في التدريب لما ينبغي أن يتدرب عليه المتدربون ذلك أن الكثير من المتدربين يلجؤون في العادة إلى الأســـاليب التقليدية كالمحاضرة والنقاش فـــي تقديم المادة التدريبية، مما يفوت على المتدربين فرصة التعلم واكتساب المهارات المطلوبة.

مـــن ناحية أخرى نجـــد أن بعض المدربـــين يلجؤون في بعـــض الأحيان إلى اســـتخدام أساليب في التدريب غير متمكنين من أدائها الأداء الصحيح، أو أنهم يحاولـــون من وراء اســـتخدامها إثبات مدى قدراتهم على التنويع في أســـاليبهم التدريبية بغض النظر عن الفوائد التي يمكن أن تتحقق من وراء اســـتخدام هذه الأساليب، فيعوق ذلك عملية تنفيذ التدريب ويقلل من جدواه.

٦- المبالغـــة في اســـتخدام أســـلوب التدريب عن بعد رغـــم أن التدريب من خلال الحاســـب الآلي له ميـــزة خاص تتمثل في تقليص تكاليـــف التدريب في أغلب الأحيان، إلا أن مثل هذه الميزة لا تكفي وحدها في تبرير استخدام هذا الأسلوب ذلـــك أن الكثير من البرامج التدريبية التي تنفذ من خلال التدريب عن بعد قد لا تحقق الفائدة المرجوة منها، وخاصة إذا ما كانت سياســـة المنظمة تهدف من وراء استخدام هذا الأسلوب إلى تقليص التكلفة أو عدم إتاحة المجال للموظفين للالتحاق بالبرامج التدريبية خارج المنظمة.

إن كثرة من الموظفين لا تتحمس لأسـلوب التعليم عن بعد، وذلك لأن الكثير من البرامج التدريبية المقدمة من خلال هذا الأسـلوب لا تتناسب واحتياجاتهم التدريبية، إلى جانب ذلك فإن الكثير من المنظمات التي تلجأ إلى هذا الأسلوب فـي التدريب لا تخصص فـي أكثر الأحيان لموظفيها الوقـت الذي يمكنهم فيه الدخول على هذه البرامج والتدريب عليها، وإنما تتركهم وشـأنهم حسـب وقت الفـراغ الـذي يتاح لهم، مما يجعلهـم يعزفون عن التحمس لهذا الأسـلوب من التدريب فيقلل ذلك من جدواه في نهاية المطاف.

٧- غياب «متابعة ما بعد التدريب»، إذ ترسل غالبية المنظمات أفرادها إلى الالتحاق بالبرامـج والحلقات التدريبية وتنفق على ذلك الآلاف بل الملايين من الريالات، وتعتقد أن دورها ينتهى عند عملية الإرسـال إلى التدريب ودفع تكاليفه، لذلك فإن الكثير مـن المتدربين بعد أن يعودوا من التدريب لا يجدون، إلا في حالات قليلـة، من يتابع نتائج تدريبهم أو يسـألهم عن انطباعهـم عن التدريب الذي تلقوه، فضلاً عن سـؤالهم عـن جدوى هذا التدريب وعلاقتـه بما يؤدونه من أعمـال، بل إن جل الجهات التي تحاول القيام بهـذه المتابعة إنما تقوم بها في واقع الأمر بوصفه إجراء من الإجراءات الإدارية المعتادة، ولاسيما عندما تطلب منهم قياداتهم الإدارية تقارير دورية عن تنفيذ خططهم التدريبية.

إن غياب «متابعة ما بعد التدريب» تجعل المتدربين غير متحمسـين لما سـوف يقدم لهـم فـي قاعات التدريب، بل إن الكثير من هؤلاء المتدربـين يلتحق ببرامج تدريبية لا تمت إطلاقاً إلى احتياجاتهم التدريبية أو احتياجات المنظمات التي يعملون فيها، ذلك أن هؤلاء الأشخاص يعرفون مسبقاً أنهم لن يسألوا عن نتائج التدريب الذي تلقوه، مما يجعل البعض منهم يرى في التدريب نزهة أو اسـتراحة من العمل في أحسن الحالات أو عقاباً في أسـوأ الحالات، وذلك بالنسبة للأشـخاص الذين يجبرون على الالتحاق بالبرامج التدريبية، وكلا الموقفين يقلل فعلاً من كفاءة التدريب وجدواه سـواء بالنسبة للمتدرب أو المنظمة التي يعمل فيها.

إن وجـود مثل هـذه الملاحظات على التدريب من قبل بعـض القيادات الإدارية لا ينكرهـا إطلاقاً القائلون بجدوى التدريب، وذلك لأنها تتعلق بآلية تنفيذ التدريب أكثر مما تتعلق بالتدريب ذاته بوصفه نشاطاً إستراتيجياً للاستثمار في الموارد البشرية.

بـل إن القائلين بجدوى التدريب يضيفون على هذه المرئيات الكثير من الملاحظات

الأخرى التي ينشدون من وراء طرحها وإبرازها تحسين عملية التدريب بما يجعلها أكثر جدوى للفرد والمنظمة والمجتمع، فهم على سبيل المثال يوردون بعض الأسباب التي يعتقدون أنها تعمل على إضاعة جهود التدريب وتحول دون تحقيقه للأهداف المتوخاة منه، ومن بين هذه الأسباب:

١- اللجوء إلى التدريب بوصفه حلاً لتحسين الأداء عندما يكون هناك إخفاق حقيقي في تحديد أسباب تدني الأداء، إذ تكون نتيجة ذلك عدم ربط الأداء ربطاً صحيحاً بالتدريب.

٢- عدم الاستعانة بآراء المتدربين أو رؤسائهم عند تحديد الاحتياجات التدريبية واللجوء بدلاً من ذلك إلى البرامج التدريبية الجاهزة، وذلك للاعتقاد أن اشتراك المتدربين أو رؤسائهم في هذه العملية سوف يؤدي إلى تطويلها، أو ربما الخروج ببرامج جديدة لم تكن المنظمة مستعدة لها من الناحية المالية أو الإدارية.

٣- سحب المتدربين من قاعات التدريب، فكثير من الجهات ترسل متدربيها إلى التدريب ولكنها لا تتردد في استدعائهم في أي لحظة إلى العمل إذا ما احتيج إليهم، مما يفوت عليهم وعلى منظماتهم فرصة الاستفادة من التدريب.

٤- إشغال المتدربين في أثناء التدريب من قبل الجهات التي يعملون بها إما من خلال الاتصالات الهاتفية أو إرسال الأوراق لهم لدراستها وإبداء مرئياتهم بشأنها، إن بعض المنظمات تلزم متدربيها في أثناء التدريب بأن يحملوا معهم هواتفهم النقالة للاتصال بهم وتحذرهم من إغلاقها بحجة إمكانية الحاجة إليهم في أثناء التدريب أو استدعائهم في أي لحظة، وهو ما يحصل فعلاً مما قد يفوت فرصة الاستفادة من التدريب بالنسبة لهؤلاء المتدربين.

٥- إرسال الموظفين الكسالى والمتقاعسين عن العمل للتدريب بهدف التخلص منهم مؤقتاً وحرمان الأشخاص المتميزين من التدريب بحجة عدم الاستغناء عنهم.

٦- النظرة للتدريب على اعتباره مجالاً للسياحة أو التفرغ من العمل، أو مجالاً لنقاشات عامة غير محددة قلما تساهم في تحسين إنتاجية المتدرب (الكواز، ٢٠١٠م).

وبصرف النظر عن الملاحظات التي تقال حول التدريب، وهي ملاحظات تنصب في واقع الأمر على معوقات التدريب أكثر من كونها تتعلق بالتدريب ذاته، كما ذكرنا سلفاً - فإن القول بأهمية التدريب وجدواه بوصفه إستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية يجد اليوم قبولاً كبيراً لدى الكثير من المنظمات الحكومية والخاصة، وكذلك

لدى القائمين على شـؤون التدريب والعاملين في هـذه المنظمات، بل إن أولئك الذين يشـككون في عدم جدوى التدريـب - بناء على الملاحظات التي يقدمونها عن سـير التدريب - لا يستطيعون إطلاقاً تجاهل وتيرة الطلب المتزايد على التدريب، وذلك كما هو واضح من الميزانيات أو المبالغ التي تنفق على التدريب، فعلى سـبيل المثال توقعت كريجان (Carrigan, 2001) أن ما يصرف على التدريب سـنوياً حول العالم يصل إلى ما يقرب (٧٥٠) مليار دولار وهو ما يمثل ما معدله (٢٪) من الرواتب التي تقوم بدفعها معظم المنظمات لموظفيها، وفى أمريكا الشـمالية وحدها فإن الشـركات والحكومات تنفق نحو (١٥٠) مليار دولار سنوياً على البرامج التدريبية (Carrigan, 2001).

وفـي الولايـات المتحدة الأمريكيـة بلغ حجم الإنفـاق على تدريـب الموظفين في المنظمـات الأمريكية في العام ٢٠١٠م (١٧١,٥) مليار دولار أمريكي، بزيادة (٣٦,٢٪) عن إنفاق العام ٢٠٠٩م، وارتفع متوسـط الصرف على التدريب للموظف من (١٠٨١) دولاراً للموظف الواحد في ٢٠٠٩م إلى (١٢٢٨) دولاراً في العام ٢٠١٠م (Green and McGill, 2011). وبلغ متوسـط الساعات التدريبية للموظف (٣٢,٢) ساعة تدريبية في العام ٢٠١٠م مقارنة بـ (٣١,٩) سـاعة تدريبية في العام ٢٠٠٩م. وتنفق الشركات الكبـرى في أمريـكا وأوربا الغربية ما بـين (٢٪) إلى (٣٪) من دخلهـا في التدريب (Blain, 2009). أما في العالم العربى فإنه رغم عدم توافر بيانات دقيقة عما يصرف على التدريب إلا أن هناك من ذكر أن الأموال المستثمرة في التدريب والتنمية الإدارية العربيـة تقدر سـنوياً بنحو (٢٥) مليـار دولار بالإضافة إلى المنـح الفردية والمعونات (صحيفة الاقتصادية، ٢٠٠٨م)، كما تقدر حجم الاستثمارات العربية في التعليم بنحو (٤٠) مليار دولار سـنوياً مما يعكس الأهمية التنموية للاسـتثمار في الموارد البشرية (فريد النجار ١٩٩٥م).

وفي المملكة العربية السـعودية يقدر ما تم رصده في ميزانية الدولة للإنفاق على تدريب وابتعاث الموظفين المدنيين بنحو مليارين وخمسة وأربعين مليون ريال للعام المالي ١٤٢٨/١٤٢٩هـ (بيـان وزارة المالية للعام المالي ٢٠٠٨م). كمـا حققت المملكة مركزاً متقدماً في مختلف المعايير التي تندرج تحت مؤشـر التنافسـية العالمي الذي يُصدره المنتـدى الاقتصادي العالمي في سويسـرا. واحتلت المملكـة الترتيب (٣٦) من (١٤٢) دولة في العالم في محور «التعليم العالي والتدريب» في العام ٢٠١١/٢٠١٢م، مُتقدمة بذلك على دول مثـل الصين البرازيل وإيطاليا واليونان (World Economic Forum, 2011).

هذه الأرقام السـابقة عن ميزانيات التدريب توضـح لنا بجلاء أن التدريب، بغض النظر عن وجود الآراء المتباينة حول جدواه، يظل من بين أفضل الإسـتراتيجيات التي يتم اللجوء إليها لتطبيق الفكر الاسـتثماري في الموارد البشرية، ذلك أن التدريب يمثل في جوهره جانباً من عملية التعليم المسـتمرة التي يمكن أن نضمن من خلالها تزويد الأفـراد بالمعـارف والمهارات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشـكل أفضل، بل إننا من خـلال التدريب يمكن أن نهيئ للأفـراد الفرص التي تمكنهم من التعامل مع المتغيرات والمعطيات الجديدة في أعمالهم.

انطلاقاً من هذه الأهمية للتدريب، فإن السـؤال الذي يطرح نفسـه في هذا الإطار هو: كيف يمكن تفعيل إستراتيجية التدريب من أجل تحقيق مبدأ الاستثمار في الموارد البشرية؟

للإجابة عن هذا السـؤال يمكن القول: إن معظـم آراء الكتاب والباحثين في هذا الصـدد لم تخرج عـن نطاق تأكيد ضرورة الالتزام بخطـوات العملية التدريبية، هذه الخطـوات التي تمر بها عملية التدريب لا تسـير وفق نمط واحد في جميع الأحوال، وذلك عائد إلى اختلاف الهدف من التدريب والجهة التي تقوم بعملية التدريب، ومدى كفاءة هذه الجهة في تنفيذ هذه الخطوات، فإن عملية التدريب في المؤسسات التدريبية غالباً ما تمر بخمس خطوات هي:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية.

٢- وضع خطة للتدريب.

٣- تصميم البرامج التدريبية.

٤- تنفيذ التدريب.

٥- تقييم فعالية البرامج التدريبية.

أما في المؤسسـات غير التدريبية، فإن عملية التدريب غالباً ما تمر بثلاث مراحل أساسية هي:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية.

٢- وضع خطة للتدريب.

٣- تقييم فعالية البرامج التدريبية.

إذ إن عمليـة تصميم البرامج التدريبية وتنفيذهـا غالباً ما تتم من خلال الجهات التي سـوف تقوم بتنفيذ التدريب بيد أنه من أجل ضمان تحقيق مبدأ الإسـتثمار في

الموارد البشرية من خلال تطبيق هذه المراحل، فإن الأمر يتطلب من المؤسسات بنوعيها الحكومي والخاص أن تدعم ذلك بخمس خطوات أساسية يمكن إيرادها على النحو التالي (Minter, 1999).

١- تطبيق مبدأ الجدارة في التوظيف، ذلك لأن التركيز في التدريب سوف يكون منصباً على الأفراد الذين سوف يصرف عليهم الوقت والجهد والمال من أجل استثمار طاقاتهم وإمكاناتهم في صالح العمل، لذلك يقتضي حسن الاختيار لهؤلاء الأفراد للتأكد من ملاءمة إمكاناتهم لاحتياجات العمل وبما يضمن في الوقت نفسه فعالية تدريبهم في المستقبل.

٢- تحقيق أقصى عائد استثماري من الأفراد من خلال تطبيق مبدأ العقد السيكولوجي (Psychological Contract)، هذا المبدأ يفرض على المنظمة ضرورة أن توفر للفرد البيئة الثقافية التنظيمية التي تشجعه على الأداء وتطوير ذاته، وذلك من خلال الالتزام بالقيم التنظيمية الإيجابية.

٣- توفير فرص التدريب للأفراد يعدّ الإستراتيجية الرئيسة التي يمكن من خلالها فعلاً تحقيق مبدأ الاستثمار في الموارد البشرية؛ وذلك لأنه يزود الأفراد بالمعارف والمهارات التي تضمن تحسين الأداء وتدريبهم بما يعود على المنظمات التي يعملون فيها، فيؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى تخفيف تكاليف المنظمة وتحسين عوائدها، كما أن إتاحة التدريب للأفراد لا ينبغي أن يتم فقط على أساس من مبادراتهم الشخصية بل يتم أيضاً بمبادرة من المنظمات التي يعملون فيها وفقاً لخطط التدريب الموجودة.

٤- إتاحة جميع قنوات التعليم للأفراد، فهناك العديد من القنوات الرسمية وغير الرسمية إلى جانب التدريب، التي يمكن أن تتاح للأفراد من أجل تطوير إمكاناتهم ومهاراتهم، هذه القنوات قد تكون متمثلة في استكمال التعليم أو حضور اللقاءات والندوات والمؤتمرات بل وحتى المشاركة في اللجان وفرق العمل التي تعد من بين الوسائل التي يمكن بها تطوير معارف ومهارات الأفراد في العمل.

٥- تقوية درجة الولاء بين المنظمة وأفرادها وذلك من خلال إشراك الموظفين في صياغة رؤية المنظمة وإعداد خططها ومتابعة تنفيذ هذه الخطط، علاوة على ذلك يجب أن تكون قنوات الاتصال بين القيادات العليا في المنظمة والأفراد مفتوحة وذلك من أجل إتاحة المجال لهم لتقديم آرائهم ومقترحاتهم، إذ يمكنهم من خلال هذا الحصول على تغذية مرتدة عن إسهاماتهم.

مما سبق نخلص إلى القول: إن التدريب يمثل اليوم ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات أو الشركات التي تريد أن تطبق مبدأ الاستثمار في الموارد البشرية، إذ إن ذلك سوف يضمن لها على الأقل توافر كوادر بشرية قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وبهذا يمكن القول: إن التدريب ينبغي ألاّ ينظر إليه على أنه تكاليف، وإنما هو استثمار يمكن أن يتحقق من ورائه أقصى عائد سواء كان ذلك في مجال الخدمات أم المنتجات المادية، وذلك إذا ما تم تطبيقه على الوجه الصحيح.

٣/٢/٤ - التحقق من جدوى الاستثمار في الموارد البشرية:

- قياس العائد من التدريب:

بالطبع يفترض ألاّ يقدم أحد على افتتاح مؤسسة أو شركة أو يسهم في مشروع أو يعين موظفاً جديداً دون أن يتحقق بالضبط، دون تخمين، من أنه سوف يحصل على عائد من وراء هذا العمل الذي قام به، هذا المبدأ ينبغي أن يكون مطبقاً أيضاً بالنسبة لقضية الموارد البشرية والتدريب، إذ يجب أن يكون هناك حساب للتكلفة والعائد من وراء توظيف التدريب بوصفه إستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية.

لقد لقيت هذه الفكرة قبولاً كبيراً لدى الكثير من المهتمين بموضوع الاستثمار في الموارد البشرية، وبخاصة من قبل القيادات الإدارية التي تتولى مسئولية توظيف الأفراد وإرسالهم إلى التدريب والصرف عليهم، هذه القيادات الإدارية لم تعد تسأل عن تكلفة التدريب فحسب بل أصبحت تسأل عن العائد من وراء هذا التدريب. هذه الحقيقة يبرزها دينير (Denier 2001) من خلال تعليق إحدى القيادات الإدارية على التقرير المقدم له من قبل مدير التدريب فلقد أرفقت هذه القيادة الإدارية مذكرة صغيرة مع التقرير الذي اطلعت عليه وأعادته إلى مدير التدريب إذ يقول التعليق: «لا تذكرني بحجم المبالغ المستقطعة من ميزانيتي التي تم صرفها على برامجك التدريبية أو الوقت الذي قضاه الموظفون بعيداً عن أعمالهم في أثناء التدريب، ولكن ينبغي أن تخبرني إحصائيتك عن المبلغ الذي كنت سوف أوفره لو أننا تخلصنا من هذا العبء».

وهذا يبيّن حقيقة مفادها أنه لم تعد التقارير المقدمة عن التدريب والتى تتضمن مجرد أسماء البرامج المنفذة وعدد الأشخاص الذين التحقوا بها والمبالغ التي صرفها على هذه البرامج – مقبولة لدى كثير من القيادات الإدارية، بل أصبحوا يطالبون بقوة بحساب العائد من وراء تنفيذ هذه البرامج لأنهم يريدون أن يتعاملوا مع هذا النشاط في منظماتهم بوصفه نشاطاً وليس تكلفة، هذه الحقيقة جعلت موضوع قياس العائد

مـــن التدريب من الموضوعات المهمة في مجال الاســـتثمار في الموارد البشـــرية، وذلك للأسباب التالية: (Hicks, 2000: Purcel, 2000).

١- إن معظـــم المنظمـــات حكوميـــة أم خاصة، تواجـــه في الوقت الراهـــن تذبذباً في ميزانياتها، إذ تنخفض عوائدها في كثير من الأحيان وتزداد النفقات، هذا الواقع جعل قضية المحاســـبة والمســـئولية عن المصروفات من أبرز القضايا التي تواجهها الكثير من القيادات الإدارية، وفيهم المســـؤولون عن الموارد البشـــرية والتدريب، إذ أصبحوا مطالبين بتقديم ما يســـوغ النفقات على الأنشـــطة التي يقومون بها في منظماتهم.

٢- لقد نبهت مفاهيم مثل إدارة الجودة الكلية و(I S O) إلى قضايا القياس في الأداء، لذلـــك فإن الكثير من المنظمات تعمل فـــي الوقت الراهن على وضع آليات لقياس الكثيـــر من عملياتها ومخرجاتها التي لم تكن في الســـابق موضعاً للقياس بما في ذلك موضوع الموارد البشرية والتدريب.

٣- لقد مثّلت إعادة هندســـة الإدارة وإعادة بناء المنظمات وتخصيص بعض الأنشـــطة تهديداً مباشراً للمسئولين عن الموارد البشرية والتدريب، إذ تحتم عليهم أن يعيدوا النظر في أنشـــطتهم وأن يروا الحاجة إلى تنفيذ هذه الأنشـــطة من خلال ربطها بأهداف منظماتهم وبخططها الإستراتيجية.

٤- تحول النظرة إلى نشـــاط الموارد البشـــرية والتدريب من كونه نشاطاً مساعداً إلى نشاط اســـتثمار، دفعت هذه النظرة الكثير من القيادات الإدارية في المنظمات أن يطلبوا من مســـئولي الموارد البشـــرية والتدريب تقارير مالية على أســـاس حساب التكلفة والعائد، وليست مجرد تقارير إخبارية عن سير النشاط.

٥- إدراك الكثيـــر من القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية أن نتائج قياس العائد من التدريب ســـوف تســـاعدهم في نهاية المطاف على اتخاذ قرارات سليمة فيما يتعلق بالاستمرار في الصرف على هذه الأنشطة من عدمه.

٦- وأخيراً فإن إجراء قياس العائد من التدريب ســـوف يســـاعد المسئولين عن الموارد البشرية والتدريب على أن يتكلموا اللغة نفسها أو المصطلحات التي يتكلم بها مسئولو الشـــؤون المالية والاستثمار في أي منظمة يعملون بها، وأن يزيدوا من مصداقيتهم ومشاركتهم في إعداد الخطط الإستراتيجية واتخاذ القرارات بالنسبة لمنظماتهم، وأن يحصلوا على الميزانيات المناسبة لتنفيذ أنشطتهم، وأن يقيسوا أداءهم العلمي بناء على النتائج المالية المتوقعة من قبل منظماتهم.

مـــن خلال عرض النقاط الســـابقة يتضح لنا بجلاء أن قضية حســـاب العائد من التدريب بوصف ذلك إستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية لم تعد أمراً اختيارياً، بل هي قضية حتمية تتعلق بجميع الأطراف الداخلة في عملية استثمار الموارد البشرية، لذا فإن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو:

ما المقصود بقياس العائد من التدريب؟ وكيف يتم إجراء ذلك؟

يعرف مفهوم قياس العائـــد من التدريب (Return from training) بأنه: «إجراء أو وســـيلة لمقارنة الفوائد المتوقعة أو المتحققة من أي نشـــاط بالتكاليف المنصرفة عليه، إذ يعبر عن نتيجة هذه المقارنة بالنســـبة من حجم الاستثمار الحقيقي» (Worthen, 2001) وبالنسبة إلى التدريب يحقق أهدافه إلى الحد الذي يسوغ التكاليف التي أنفقت عليه.

إن هنـــاك العديد من المســـميات التـــي أعطيت لمفهوم قيـــاس العائد من التدريـــب من قبـــل الباحثين والممارســـين، من بين هذه المســـميات: العائد من استثمار التدريب (Return on training investment) أو العوائد من الاستثمار في التدريب (Return on investment in training) والاســـتثمار في التدريب (Investment in training) وقيـــاس العائـــد الحقيقي من الاســـتثمار في التدريب (Measuring the actual return on training investment) وغير ذلك من المسميات، والتـــي تؤكد جميعها ضرورة حســـاب العوائد من تدريب الموارد البشـــرية مقابل التكاليف المنصرفة عليها باعتبار ذلك نوعاً من الاســـتثمار.

إن قياس العائد من التدريب على الرغم من الاعتراف بأهميته في ظل إلحاح مطلب التفكير الاســـتثماري في الموارد البشـــرية، يمثل تحدياً كبيراً بالنســـبة لأغلب مديري الموارد البشرية والتدريب، هذه الحقيقة يشير إليها دوبز وزملاؤه (Dobbs et al 2000) بقولهم: عندما يطلب من مديري الموارد البشـــرية والمسئولين عن التدريب أن يشرحوا للمســـئولين في منظماتهم ما الذي يتوقعونـــه من عوائد مقابل الوقت والأموال التي تم اســـتثمارها فـــي التدريب، فإن ألســـنتهم تتوقف عن الكلام ويعجـــزون عن الرد. هذه الحقيقة تؤكدها كاريجان (Carrigan, 2001)، حيث تشـــير إلى أن قياس العائد الفعلي من اســـتثمار الموارد البشـــرية من خلال تطبيق إســـتراتيجية التدريب يعد أمراً صعباً بالنســـبة لكثير من المنظمات، ونتيجة لهذه الصعوبة فإن المســـئولين عن تدريب الموارد البشـــرية غالباً ما يكتفون في قياس جدوى هذا التدريب بالتغذية المرتدة من المتدربين الذين يحضرون هذه البرامج والذين يعبرون عن انطباعاتهم أكثر من كونهم يعبرون عن الجدوى الحقيقية للتدريب ذاته. لقد أشـــارت كاريجان (Carrigan, 2001) إلى نتائج

دراسة مسحية أجريت حول هذا الموضوع في عام ١٩٩٩م، تم تطبيقها على (٢٤٤) شخصاً من أعضاء الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (American Society of Training and Development) أسفرت عن أربعة عوائق تحد من إجراء عملية قياس العائد من التدريب، هذه العوائق تتمثل في (١) التكاليف المادية للعملية (٢) صعوبة إجراء العملية (٣) نقص التدريب بالنسبة للأشخاص القائمين بهذه العملية (٤) عدم الخبرة الكافية لديهم سواء فيما يتعلق بمجال القياس أو الموارد البشرية.

وعلى المنوال نفسه، يتحدث راودن (Rowden, 2001)، إذ يشير إلى صعوبة إجراء قياس العائد من التدريب عندما يذكر أن مديري الموارد البشرية غالباً ما يواجهون صعوبة في إيجاد وسائل بسيطة وفاعلة يمكن من خلالها إحصاء الفوائد الناجمة عن التدريب في منظماتهم، لذلك ونتيجة لهذه الصعوبة فإنهم عادة ما يلجؤون إلى التقارير الإحصائية المبسطة أو أنهم يفترضون أنه إذا ما كان التدريب قائماً على أساس تحليل الاحتياجات التدريبية فإن هذا التدريب من المحتمل أن يكون فاعلاً وبالطبع، فإن هذه التقارير البسيطة، أو الاكتفاء بتحديد الاحتياجات التدريبية لا يمكن أن توجد الرابطة الحقيقية بين أنشطة التدريب والعوائد المتوقعة منها، وبخاصة العوائد المالية بالنسبة لمعظم المنظمات، هذا الوضع يجعل المسئولين عن الموارد البشرية والتدريب في موضوع حرج مقارنة بزملائهم في الأقسام الأخرى في المنظمة، وبخاصة أولئك الذي يستطيعون عملياً إثبات العوائد المالية من أنشطتهم الإدارية، هذه المعضلة تفرض على المسئولين عن الموارد البشرية والتدريب أن يتبنوا حقيقة أن التدريب يمثل – بحق – الإستراتيجية الملائمة لاستثمار الموارد البشرية وأن يجعلوا خططهم المتعلقة بالتدريب جزءاً من الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمات التي يعملون فيها (Rowden, 2001).

لقد دفعت زيادة النفقات على التدريب القيادات الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص أن يتساءلوا جدياً عن العوائد التي سوف تعود عليهم من وراء الإنفاق على التدريب، كما يعتقد هولتون (Holton, 1996)، إضافة إلى ذلك فإن زيادة التنافس العالمي قد أدت إلى زيادة الضغط على مسئولي الموارد البشرية والتدريب، كي يثبتوا أن ما ينفقونه على التدريب يُسهم مباشرة في عوائد المنظمة، ويقول فيليبس (Phillips, 1995): بغض النظر عن الاتجاه الذي سوف يسلكه مسئولو الموارد البشرية والتدريب في تقييم فعالية التدريب فإن الضغوط التي يواجهونها لقياس العائد من التدريب بوصفه إستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية تتزايد أكثر

من ذي قبل، ذلك أن أصحاب الأعمال يودون أن يحددوا وبدقة الفوائد التي سـوف يجنونها من وراء اشـتراك منسـوبيهم في البرامج التدريبية إذ هم يريدون تحليلاً دقيقاً للعوائد الناجمة من هذا التدريب على ضوء التكاليف المنصرفة عليه.

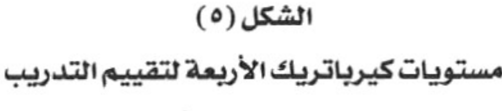
ورغـم إدراكنا لهذه الصعوبة المتعلقة بقياس عوائـد التدريب فإن ذلك لا يعني أنه ينبغي علينا أن نتخلى إطلاقاً عن تحقيق هذا المطلب إذا ما اقتنعنا بفكرة الاسـتثمار في الموارد البشرية، هذا المطلب يفرض أن نطرح على أنفسنا السؤال التالي:

كيف يمكننا قياس العائد من التدريب؟

لا توجـد وصفـة واحدة متكاملة وفعالـة يمكن على أساسـها التحقق من جدوى الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التدريب، ذلك أن التدريب بصفة عامة لا ينفذ فقـط من أجل تحقيق عوائد مالية، بل له أهـداف وغايات غير تلك الأهداف المالية، وأياً كانت الأهداف التي يسـعى التدريب إلى تحقيقها فإن قياس العائد المادي منه – كما ذكرنا سلفاً – يعد مطلباً ملحاً في الوقت الراهن، نظراً لارتباطه بقضية الاستثمار في الموارد البشـرية. لـذا، ومن أجل قياس العائد من التدريـب فقد طرح الباحثون عدداً من النماذج التي يمكن من خلالها تحقيق هذا المطلب، بعض هذه النماذج يحاول البحـث عـن النتائج المترتبة على عدم تنفيذ التدريب، فـي حين أن بعضها يعمل على تحليل سـجلات الأداء في ظل توافر التدريب وعدم توافره، على أنه ربما يكون مدخل تحليل التكاليف والعوائد من أفضل المداخل وإن كان إجراؤه طويلاً ومملاً، فهو يحاول حسـاب تكاليف التدريب وتقييم بعض مؤشرات الأداء التي تحدث نتيجة للتدريب ثم حساب مؤشر الفوائد العائدة من جراء التدريب.

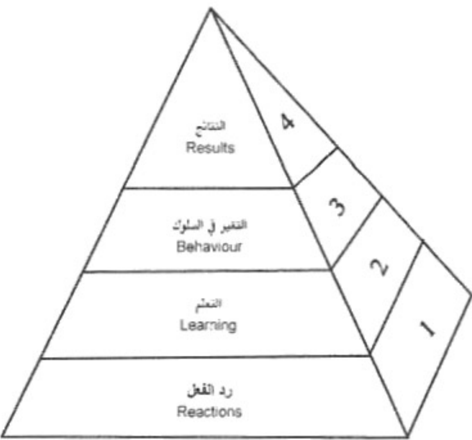
بناء على الأهداف التي يسعى الباحثون إلى تحقيقها من وراء تطبيق مفهوم قياس العائد من التدريب والوسائل التي يستخدمونها في هذا الشأن، فقد توافر العديد من نمـاذج قياس العائد من التدريب، من هذه النماذج نذكر على سـبيل المثال لا الحصر نمـوذج كيركباتـرك (Kirkpatrick, 1994) الذي تم تصميمه أصـلاً من أجل قياس فعالية التدريب وفقاً لأربعة مستويات، هي (الشكل رقم ٥):

- رد الفعل – ويقيس رد فعل المتدربين حول التدريب.
- التعلم – ويقيس اكتساب المعرفة والمهارات من التدريب.
- التغير في السلوك – ويقيس مدى التحسن في السلوك والمقدرة التطبيق.
- النتائج – ويقيس أثر التدريب على أداء المتدرب في العمل



الشكل (٥)

مستويات كيرباتريك الأربعة لتقييم التدريب



وتشمل نماذج قياس العائد من التدريب النماذج المتعلقة بقياس التغير في السلوك مثل نموذج تلقي التغذية المرتدة المتكامل (360 Degree appraisal feedback process) ونظام تقييـــم الرضا عن الأداء في التعليم (Performance – learning Satisfaction Evaluation System) وبطاقـــة الأداء المتوازن (The Balanced Score Card) (وهي وســيلة لتتبع العناصر الأساسية في خطة المؤسسة الإستراتيجية مستخدمة المقاييس الماديـــة والمالية معاً فيما يتعلق بتحقيق هذه العناصر) والنماذج المتعلقة بتحليل التكلفة والعائـــد (Cost – Benefit Analysis) ونمـــوذج التنبـــؤ بعوائد التدريـــب (Training Benefit Forecasting Model) ومدخل المجموعة النسبي للدرجات (The Relative Aggregate – Scores Approach) ونمـــوذج ســـتولوفيتش / موريـــس (Stolovitch and Maurice, 1998) ونموذج أو أســـلوب التحليل المالي الأساسي (Core Financial Analysis Method) ((Lachnit, 2001; Rowden, 2001; Purcell, 2000.

ونظراً لتكامل هذه النماذج فيما بينها أكثر من تعارضها، فإننا سوف نعرض هنا لنموذج واحد منها وهو نموذج ستولوفيتش / موريس (Stolovitch / Maurice Model (1998)) باعتباره من أكثر هذه النماذج شمولية وحداثة فيما يتصل بقياس العائد من التدريب.

يمثل هـــذا النموذج مزيجاً من عدد من نماذج قيـــاس العائد من التدريب فلقد تم اســـتخلاص هذا النموذج وبناؤه من أعمال كل من شـــنايت ورايت (Schneider and

Wright, 1990 وشـــنايدرومونيتا ورايت (Schneider, Monetta and Wright, 1992) وربنســـون (Robinsn, 1990) وربنسون وربنسون (Robinson and Robinsn, 1989) وســـتولفيتش وموريـــس (Stolovitch and Maurice, 1998) ويتكون هذا النموذج من ست خطوات، وذلك على النحو التالى:

الخطـوة الأولى: حســاب الفرص المحتملة بالنســبة لتحسين الأداء، ومن أجل تحقيق هذه الغاية يتم اســتخدام تحليل المدخلات والمخرجات، بغرض تحديد الهدف مــن تنفيذ التدريب، والتعرف علــى الأداء المرغوب والفعلي المتوقع من وراء التدريب، ليتســنى بعد ذلك تحديد نسبة الأداء المحتملة والمقبولة بالنسبة للأطراف العاملة في المنظمة.

الخطـوة الثـانيـة: حســاب التكاليف المتوقعة للتدريب، هــذه التكاليف تتضمن تكاليــف التطويــر، وتكاليف التنفيذ وتكاليــف المحافظة على عملية ســير التدريب، لذلك فإن الحســاب الكلي لهذه الأنواع الثلاثة من التكاليــف يمثل التكاليف المتوقعة للتدريب.

الخطـوة الثـالثـة: حســاب نتائج تحليل الجدوى المالية، تعمل هذه الخطوة على التحقــق من الجدوى المالية للتدريب، وذلك من خلال مقارنة تكاليف التدريب بالنتائج المتوقعة وفقاً لست مراحل هي: (١) توقع أعلى رقم وأدنى رقم بالنسبة للعجز السنوي أو التحســين (٢) توقع أعلى وأدنى تكلفة بالنســبة لكل عجز أو تحســين، (٣) حساب تكاليف الســنة الحالية لكل من أعلى وأدنى عجز أو تحســن، (٤) توقع معدل العجز المحتمل تصحيحه أو التحســينات التي ســوف يتم تحقيقها من جــراء التدريب، (٥) توقع أعلى وأدنى قيمة مالية ســنوية للتدريب، (٦) ضرب المبالغ السنوية العليا والدنيا المتعلقة بالتدريب بطول الفترة الزمنية التي ســوف يســتغرقها التدريب وقسمتها على التكاليــف المتوقعة للتدريب، من أجل الحصول علــى القيمة المالية المحتملة من جهود التدريب.

الخطـوة الرابعة: تتضمن هذه الخطوة تصميم وتطوير وتنفيذ ومســاعدة ومتابعة وتقييم التدريب.

الخطوة الخامســة: حساب التكاليف الحقيقية للتدريب، تتماثل هذه الخطوة مع الخطوة الثانية، السابق ذكرها، لكن في هذه الخطوة توضع الأرقام الحقيقية بدلاً من التقديرات المالية المتوقعة كما هو الحال في الخطوة الثانية.

الخطوة السادسة: حساب العائد من التدريب بالنسبة للمنظمة تتضمن هذه الخطوة توقع نسبة التأثير المحتمل حصولها نتيجة للتدريب، ثم حساب القيمة المالية للنتائج مقابل تكاليف التدريب فقط في المشاريع التي كان فيها للتدريب علاقة كبيرة بالأداء.

على أن نجاح استخدام هذا النموذج أو غيره من النماذج الأخرى في قياس العائد من التدريب، بوصف ذلك إستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية يقتضي الانتباه إلى نقطتين مهمتين، هما:

١- تحديد التأثيرات الناجمة عن التدريب وعزلها عن بقية العوامل الأخرى: ففي معظم الأوقات نجد التحسينات التي تقع في أداء العمل يمكن عزوها جزئياً إلى البرامج التدريبية المنفذة، ذلك أن هناك متغيرات أخرى غير التدريب ذاته مثل: عمر المتدرب ومدة خبرته، والظروف المالية للمنظمة، وتغيير أسلوب القيادة في العمل، ومدى كفاءة الأجهزة والتقنية الموجودة، واتجاهات العملاء، والوضع الاقتصادي المحلي أو العالمي إلخ.

فهذه جميعاً عوامل قد تؤثر في البيانات التي نجمعها في أثناء قياس العائد من التدريب مما يجعل من الصعوبة، بحق، أن نحدد في بعض الأحيان ما إذا كان التحسن الطارئ على الأداء في العمل والعوائد الناجمة من هذا التحسن عائدة إلى التدريب ذاته أو عوامل أخرى غير مأخوذة في الاعتبار في أثناء القياس، لذا ينبغي أن ننتبه ونحن نجري عمليات قياس العائد من التدريب ونحسب نتائجه ما إذا كان هذا العائد يعود فعلاً إلى تأثير التدريب أو إلى متغيرات أخرى جانبية أو لكليهما.

٢- القيمة الحقيقية للعوائد المالية بمرور الوقت: نظراً لعدم سرعة نتائج التدريب، فإنه ينبغي ونحن نقيس العائد من التدريب باعتباره إحدى إستراتيجيات تحقيق مطالب الاستثمار في الموارد البشرية، أن نأخذ في الاعتبار مدى تأثير الوقت في القيمة الحقيقية للعوائد المالية التي تم تحقيقها من جراء التدريب. ذلك أن القيمة الحقيقية للعملة التي صرفت على التدريب قد تكون قيمتها الفعلية في المستقبل تختلف إلى حد ما عن القيمة الفعلية لها أثناء تنفيذ التدريب فعلى سبيل المثال، إذا ما أنفقت منظمة حكومية أو خاصة ما مقداره (٢٥٠,٠٠٠) ريال على التدريب في العام الحالي، فإنها يجب أن تأخذ في اعتبارها ما إذا كانت عوائد هذا التدريب ستكون مماثلة له أو أكثر من حيث القيمة في المستقبل، وإلا فإن أي

نتيجة يمكن التوصـــل إليها، من وراء قياس عائد التدريب، دون أخذ عامل الوقت في الاعتبار – لن تكون دقيقة.

مما سبق نخلص إلى القول: إن كثيراً من المهتمين بقضية قياس العائد من التدريب بوصفه إستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية يعتقدون أنه يجب أن تبرهن النتيجة النهائيـــة لقيـــاس العائد من التدريب على أن هناك إســـهاماً فعلياً للتدريب في عوائد المنظمـــة، لذلك فإن عملية القياس لديهم لا تنتهـــي إلا إذا تحولت نتائج التدريب إلى قيمـــة نقدية يمكن مقارنتها بما تم دفعه أو اســـتثماره في الموارد البشـــرية من خلال البرامج التدريبية، لذا يمكن القول: إن هناك أربع فوائد يمكن اســـتخلاصها من وراء تطبيق منهج قياس العائد من التدريب في مجال الاستثمار في الموارد البشرية.

الفائدة الأولى: تتمثل في أن العائد من استثمار التدريب في الموارد البشرية سوف يحدد لنا مدى الإســـهام الذي أحدثه البرنامج التدريبي بالنسبة لأداء المنظمة، كما أنه سوف يبين لنا ما إذا كان هذا التدريب يمثل استثماراً جيداً أم لا.

الفائدة الثانية: إن حســـاب العائد من اســـتثمار التدريب ســـوف يوضح لنا مدى تباين البرامج التدريبية من حيث الإسهام في عوائد المنظمة مما يتيح لنا فرصة ترتيب هذه البرامج حسب درجة إسهامها.

الفائدة الثالثة: إن الاهتمام بقياس العائد من التدريب سوف يجذب انتباهنا نحوه بقيمة النتائج التي ســـوف تحدثها البرامج التدريبية علـــى الأفراد وعلى العمل وعلى المنظمة، بل وعلى المجتمع بأســـره، وليس على الجوانب المادية فحســـب وإن كانت تلك الجوانب هي الهدف الأول لعملية القياس.

الفائـدة الرابعـة: إن عملية قياس العائد من التدريب ســـوف تســـاعد على إقناع الإدارة العليا صاحبة القرار المتعلق بتخصيص الأموال المتعلقة بتنفيذ أنشـــطة المنظمة فيما إذا كان التدريب يمثل استثماراً حقيقياً للأموال البشرية أم هدراً للأموال.

٤/٢/٤ - التحديات الإدارية والبشرية - نظرة مستقبلية:

نحن نعيش في عالم يتســـم بسرعة متغيراته الاقتصادية والعلمية والتقنية، ومهما أنجز في مجال التنمية الإدارية لن يجدي نفعاً إذا استكنا ولم نعايش العصر ومعطياته المتعاقبة بســـرعة كبيرة؛ إذ إن ثورة المعلومات وعولمـــة الاقتصاد والثقافة تفرض على الجهـــات المعنية بالتنمية الإدارية تحديـــات ينبغي عليها مواجهتها والتعامل معها، ومن أهمها:

١- النظـــر في معضلة عـــدم مواكبة الهياكل التنظيمية في بعـــض الأجهزة الحكومية لمتطلبـــات العمل بها ممـــا يجعلها غير قـــادرة على التوفيق بـــين متطلبات العمل وقدراتها الفعلية على تحقيقها.

٢- معاناة بعض الأجهزة الحكومية من الازدواجية والتداخل والتنازع في الاختصاصات فيما بين وحداتها الإدارية من جهة وبين الأجهزة الحكومية الأخرى من جهة أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى إضاعة الوقت وإهدار وتشـــتيت الجهود والطاقات البشرية والمالية ومصروفات التشغيل.

٣- طـــول الإجراءات التي تتبع في كثير من الأجهـــزة الحكومية لإنجاز المعاملات، مما أدى إلى استنزاف جهود القوى البشرية والموارد المالية ونقص الفاعلية في الأداء.

٤- ضعـــف المواءمة بـــين مخرجات التعليم بأنواعه المختلفة مـــن حيث المهارات الفنية والإدارية المتوافرة لدى طالبي العمل واحتياجات سوق العمل.

٥- ضعـــف قدرة بعض الأجهزة الحكومية على تحديـــد احتياجاتها الفعلية من القوى العاملة على أسس علمية سليمة.

٦- عدم وجود خطط لدى بعض الأجهزة لتدريب العاملين بها وفقاً لمتطلبات واحتياجات العمل الحالية والمستقبلية.

٧- ضعـــف قدرة بعض الأجهزة على الاســـتفادة من القوى العاملـــة المتاحة لديها في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال.

٨- عدم الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة في أداء مهام ومتطلبات ونشاطات العمل في الجهاز الحكومي.

٩- عدم وجود آلية لقياس الأثر الفعلى للتدريب في كفاءة الأداء وبيئة العمل.

ومجمـــل القول وأهميته أنه لم تعد هناك حاجة إلى تأكيد أهمية الموارد البشـــرية المتعلقة بأداء المنظمات أو المجتمع بشكل عام، فلقد بات من المعروف أن الموارد البشرية المتمثلـــة في الأفـــراد وجماعات العمل - تمثل أقوى وأعظم الموارد التي تســـتطيع من خلالها المنظمات أن تحقق أهدافها، وتنهض بعبء المحافظة على استمرارها وتطورها في عالم يسوده التغير والتنافس؛ ذلك أن القوى البشرية في أي منظمة على اختلاف مؤهـــلات أفرادها وتبايـــن خبراتهم ومواقفهم الوظيفية، هـــي المعنية بالدرجة الأولى بعملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة لجميع أنشـــطة المنظمة واســـتثمارها الاســـتثمار الأمثل بما يحقق جودة أداء المنظمة سواء بالنسبة للخدمة أم للمنتج الذي تقدمه.

ولئـــن كانت النظرة إلى الموارد البشـــرية في يوم ما تميل إلـــى تصنيفها باعتبارها تكلفة على أداء المنظمة، فإن هذه النظرة قد أصبحت في كثير من المنظمات شيئاً من الماضي، وصار التركيز في الوقت الراهن على استثمار هذه الموارد واعتبارها جزءاً من الخطة الإســـتراتيجية للمنظمة بل والمجتمع عامة. هذه النظرة الاســـتثمارية للموارد البشـــرية فرضت علينا تحدياً كبيراً فيما يتصل بتحديد الإســـتراتيجيات أو الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق مبدأ الاستثمار في الموارد البشرية.

لقد كان التدريب من بين أشهر وأكثر هذه الإستراتيجيات توظيفاً في مجال تطبيق مبدأ الاســـتثمار في الموارد البشرية، وذلك بسبب وجود قناعة كبيرة في ثقافة الكثير من المنظمات والمجتمعات بأن جلب الكفاءات البشـــرية وتأهيلها والاحتفاظ بها يشكل أكبر إنجاز وأفضل عائد من الممكن أن تقوم به الإدارة في أي منظمة.

وعلـــى الرغم من هذه القناعـــة بأننا في أمس الحاجة إلى الاســـتثمار في الموارد البشرية، إلا أن قضية إثبات حقيقة هذا الاستثمار وحجمه من خلال تبني إستراتيجية التدريب لا تزال تواجه الكثير من الانتقادات والصعوبات. ذلك أن الكثير من القيادات الإداريـــة فـــي المنظمات لا تزال غير مقتنعـــة بنتائج قياس العائد مـــن التدريب، رغم قناعتها بمبدأ الاســـتثمار في الموارد البشرية، إذ تعتقد أن القياس في جملته لا يقيس فعـــلاً العائد من الاســـتثمار في التدريـــب بقدر ما يقيس انطباعات المتدربين وســـير البرامج التدريبية.

إننا نتفهم في الواقع حقيقة هذا الانتقاد وحجم الصعوبة التي تواجه عملية قياس العائد من التدريب. ذلك أنه بدون وجود قياس دقيق وشـــامل لنتائج الاســـتثمار في الموارد البشرية، فإن ميزانيات التدريب والتطوير سوف تبقى، كما هو الحال في بعض المنظمات، معرضة على الدوام للتقليص أو الإلغاء، بســـبب أننا لم نســـتطع أن نبرهن لمتخذي القرارات على جدوى الاســـتثمار في الموارد البشرية من خلال التدريب. هذا الأمر يحتم علينا - بحق - أن نركز جهودنا على إيجاد وسيلة أو وسائل متعددة يمكن من خلالها قياس العائد من التدريب، حتى لو لم يكن هذا العائد مادياً في المقام الأول. وذلـــك لعلمنا أن تنفيذ البرامج التدريبيـــة لا يهدف في كل الأحوال إلى تحقيق عوائد مادية مباشرة، ناهيك إلى أن عوائد التدريب عادة ما تكون بطيئة وطويلة الأجل حتى وإن كانت هذه العوائد المادية هي المطلب الرئيســـي. ومع ذلك فإنه يمكن ترجمة هذه العوائد أياً كان نوعها في نهاية الأمر إلى «معادلة استثمارية».

ويجدر بنا طرح ملاحظة أخرى هنا، ألا وهي أنه رغم قناعتنا بضرورة قياس العائد مـــن التدريب، فإن أداء هذا القياس لن يضمن لنا في كل الأحوال تصحيح وحل جميع المشـــكلات والعوائق المرتبطة بأداء العملية التدريبية، ولكن سيظل هذا القياس وسيلة قوية يمكن من خلالها تقييم درجة نجاح تطبيق مبدأ الاســـتثمار في الموارد البشـــرية. إننـــا ومن خلال قياس العائـــد من التدريب إذا ما طبق تطبيقاً صحيحاً نســـتطيع أن نحدد على الأقل من خلال نتائجه، مواطن القوة والضعف فيما يتصل بتنفيذ خططنا في مجال اســـتثمار الموارد البشـــرية، بشـــكل خاص، وعلاقة هذه الخطط بالخطط الإســـتراتيجية للمنظمات بشـــكل عام. بل إننا ومن خلال هـــذه النتائج وذلك إذا ما كانت بالطبع إيجابية نســـتطيع أن نقدم الشـــواهد والأدلة لمتخذي القرار فيما يتصل بجدوى التدريب، وهو ما ســـوف يضمن لنا توفير الميزانيات الملائمة التي تساعد على اســـتمرار العمل بالتدريب بوصفه إستراتيجية مثلى لتطبيق مبدأ الاستثمار في الموارد البشرية.

الفصل الخامس
إصلاح وتطوير الأداء في القطاع الحكومي
تجارب وقضايا وتحديات

١/٥ - التجارب الدولية الإصلاحية في تحسين أداء القطاع الحكومي:

يركز هذا المبحث على عرض بعض التجارب الدولية في الإصلاح الإداري التي تستهدف تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية في أجهزة القطاع الحكومي. ويشمل العرض تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في ميدان تنظيم الجهاز التنفيذي، وميدان مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية. كما يشمل العرض موجزاً لتجارب سنغافورة وكندا ونيوزيلندا وأستراليا والمملكة المتحدة.

١/١/٥ تجربة الحكومة الفيدرالية الأمريكية في تحسين الأداء:

تتكون هذه الجزئية من شقين: الشق الأول يتعلق بتجربة تنظيم الجهاز التنفيذي، والشق الثاني يتعلق بمراجعة أداء الأجهزة التنفيذية في الحكومة الفيدرالية الأمريكية كما سيتم إيضاحه.

أولاً: التجربة الأمريكية في ميدان تنظيم الجهاز التنفيذي:

انصب هذا الجهد على قيام لجنة برلمانية متخصصة عرفت بلجنة هوفر (١٩٤٧-١٩٤٩م)، بتنظيم الجهاز التنفيذي للحكومة الأمريكية الفيدرالية، وكان هدف التنظيم دراسة طرق وأساليب الأداء في الأجهزة التنفيذية الفيدرالية، بهدف الوصول إلى تحسين أدائها وترشيد أوجه مصروفاتها (Hoover, 1949). وتبنَّي هذا التوجه التنظيمي مدخل الإصلاح الشامل للأجهزة التنفيذية. كما تم التركيز في الدراسة على الجوانب الخمسة التالية:

(أ) التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات.

(ب) أدوات الإدارة مثل: المالية، الوظائف والموظفين، الخدمات العامة، نظام حفظ الوثائق والتقارير الحكومية.

(ج) التداخل والازدواجية في الأجهزة الحكومية.

(د) اللامركزية في التنفيذ تحت مظلة إشراف مركزي.

(هـ) إعادة تنظيم الأجهزة التنفيذية.

واتبع في أسلوب الدراسة الاعتماد على فرق العمل المتخصصة والمتنوعة من جهات متفرقة ذات علاقة. وقامت الفرق المتخصصة بتقديم تقاريرها للجنة الرئيسية التي تقود هذه الفرق. وتم التوصل إلى (٢٧٣) توصية شملت الجوانب الخمسة للدراسة التي سبق بيانها. ومن أهم النتائج والتوصيات التي أفرزتها الدراسة ما يلي:

- هناك عدم توازن بين مسئوليات الرؤساء في الأجهزة والصلاحيات المعطاة لهم، بما يحول دون تحقيق الأهداف المرسومة، لذلك تمت التوصية بمنح صلاحيات كافية للمسئولين في الأجهزة التنفيذية في مجالات إعادة التنظيم، وفي التعامل مع الموظفين، والنواحي المالية.
- هناك قصور في أسلوب إعداد الميزانية، والرقابة المحاسبية، وإجراءات تحديد الاعتمادات المالية، وإجراءات الإيرادات، والتكاليف التشغيلية، والإعانات في الميزانية.

وتمت التوصية بتبنى ميزانية الأداء، وتبسيط إجراءات مناقشة الاعتمادات المالية، ووضع نظام متكامل وفاعل لإعداد ميزانيات الأجهزة التنفيذية، بما يسهم في تخفيض تكاليف الرقابة على التنفيذ.

- هناك مركزية مخلة في التوظيف، ونقص في حصول الأجهزة الحكومية على الكفاءات المالية اللازمة لها، وهناك نقص في تصنيف الوظائف، وفي معايير التوظيف. وتمت التوصية بتيسير إجراءات التوظيف، وجعل سلم الرواتب يخدم الحصول على الكفاءات في الأجهزة الحكومية، وتعزيز مبدأ الجدارة في اختيار الموظفين، إلى جانب اتباع مبدأ اللامركزية في التوظيف وتصنيف الوظائف.
- هناك تداخل وازدواج في الأنشطة، وهناك أنشطة في الأجهزة لا رابط ولا تنسيق بينها، وهناك عدم وضوح في الأهداف التي يراد تحقيقها. وتمت التوصية بإعادة التنظيم على مبدأ جمع الخدمات والنشاطات المتماثلة وإزالة الازدواج، وتقليص عدد الأجهزة التنفيذية بما يزيل تضخم تلك الأجهزة، مع التركيز على توافر الفاعلية في أدائها والتنسيق في نشاطاتها والخدمات التي تقدمها.

ثانياً: التجربة الأمريكية في ميدان مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية:

فى الفترة من ١٩٩٣-١٩٩٨م، تبنت الحكومة الأميريكية مبادرة آل جور - نائب الرئيس في ذلك الوقت - لإعادة اختراع الحكومة (Reinventing government). وتم إعداد دراسة تهدف إلى بناء جهاز حكومي قادر على تقديم خدمات عامة متميزة بتكلفة أقل. وتبنت الدراسة مدخل الإصلاح الشامل للأجهزة التنفيذية، والتركيز على أساليب الأداء والعمليات الإدارية والمعوقات التي تصاحبها. كما ركزت الدراسة على إعادة تشكيل ثقافة المنظمات التنفيذية بما يخدم المستفيدين في المقام الأول.

كما اتبعت الدراسة منهجية قامت على مرحلتين، ففي المرحلة الأولى تم تشكيل

فريق عمل لمشـروع الإصــلاح مكون من (٢٥٠) عضواً مـن ذوي الخبرة والتأهيل من الأجهزة الحكومية. وتفرعت عن الفريق الرئيسي مجموعة فرق للدراسة. وأسند إلى مجموعة من الفرق دراسة الأنظمة والإجراءات والقضايا العامة التي تسير العمل في جميع الأجهزة التنفيذية مثل: أنظمة الميزانية، المشتريات، الموظفين، إجراءات خدمات المسـتفيدين من تلك الأجهزة. كما أسند إلى مجموعة أخرى من الفرق دراسة أجهزة معينة كجهاز التعليم وجهاز القوى العاملة. كما جرت مطالبة كل رئيس جهاز بتشكيل فرق داخلية للعمل على تحقيق ما هو مطلوب من التغيير والتطوير داخل الجهاز. وتم كذلك إيجـاد مراكز متخصصة في كل جهاز من الأجهـزة بغرض البحث عن الأفكار الجديدة وتجريبها من أجل تلمس تحسين الأداء فيه.

وفي هذه المرحلة تم تشكيل فريق من عدد كبير من الموظفين، مهمته تشجيع الأجهزة التنفيذية على تطبيق التوصيات التي أسـفرت عنها الدراسـات، ومتابعة التنفيذ في الميادين التي اسـتهدفتها الدراسة، وأبرزها: التخلص من الروتين في مضمار تسهيل الإجراءات فـي إعداد الميزانية وصرف النفقات، وترحيل الوفورات إلى أعوام لاحقة. وتبني اللامركزية في سياسة التوظيف، والتقييم وتحفيز العاملين، والتعامل مع الأداء غير الجيد ومع الموظفين غير الجادين. وتيسير إجراءات المشتريات، وتبني اللامركزية في أعمال الشراء، وتمكين الأجهزة الحكومية من تأمين المشتريات التي تلزمها. وإعادة تحديد دور الأجهزة الرقابية المركزية في الرقابة المالية بحيث تركز على تقييم تحقيق الأهداف، والمساعدة في تطوير أنظمة الرقابة في الأجهزة التنفيذية. والتأكد من أن فروع الأجهزة المركزية لديهـا من الصلاحيات ما يمكنها من تحقيق الأهداف المنوطة بها. ثم تمكين الموظفين من الأداء المتميز عن طريق محاسبتهم على النتائج وإشراكهم في صنع القرارات، وإكسابهم المهارات، وتوفير بيئة العمل الملائمة لهم. وكذلك التأكد مـن أن الاهتمام ينصرف إلى خدمة المسـتفيدين وتحقيـق تطلعاتهم. ثم العمل على ترشيد الإنفاق، وتعزيز جوانب الإيرادات والاستثمار في الجوانب الإنتاجية.

وفي المرحلة الثانية من مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية ركزت الدراسة على التعرف علـى ما قامت بـه الأجهزة من جهود لتطبيق التوصيات التـي تمخضت عنها المرحلة الأولى وذلك عن طريق وضع التوصيات التنفيذية، ومن ثم عرضها على لجنة مراجعة أداء الأجهـزة الحكومية الفيدرالية وجهـاز الأداء والميزانية لمراجعتها قبل الرفع عنها لاعتمادها. وقد اتصف مشروع مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية بالتركيز على تحسين الأداء. واعتمـد في التوصيات على إدخال الأسـاليب الإداريـة الحديثة المطبقة في

أجهزة القطاع الخاص إلى أجهزة الدولة. وكذلك تيسير الإجراءات، وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين. ونتج أيضاً عن المشروع توفير مبالغ تقدر بأكثر من (٣٧) مليار دولار خلال السنوات التالية للعام ١٩٩٣م. ويعزى السبب في هذا الوفر إلى تقليص عدد موظفي الحكومة الفيدرالية بما مقداره (٣٧٧٠٠٠) موظف في عام ٢٠٠٠م مقارنة بعددهم في عام ١٩٩٣م.

٢/١/٥ تجربة الإصلاح الإداري في سنغافورة:

جمهورية سنغافورة من الدول من الصغيرة مساحة ولا تتمتع بموارد طبيعية كبيرة، إلا أنها من أهم الدول النامية في منطقة جنوب شرق آسيا وواحدة من أغنى بلدان العالم من حيث دخل الفرد. واحتلت سنغافورة المرتبة الثانية من أكثر الاقتصادات قدرة على المنافسة بحسب تقرير المنتدى الاقتصادي الدولي لعامي ٢٠١٠/٢٠١١ و٢٠١١/٢٠١٢م من بين ١٤٢ دولة (The Global Competitiveness Report 2011/2012). وحققت سنغافورة هذا التقدم الاقتصادي بفضل تجربتها في الإصلاح الإداري خلال العقود الثلاثة الماضية. وفيما يلي أهم ملامح الإصلاح الإداري في سنغافورة (الكواز ٢٠١١ ;Cheng, 2008; Jones, 2001;Sarker, 2006; Quah, 2008):

- مشروع الخدمة العامة للقرن الحادي والعشرين (Public Service for 21st Century) الذي تم تنفيذه بدءاً من عام ١٩٩٥م ويهدف إلى تقديم خدمات متميزة للمواطنين من خلال إحداث تغيير في ثقافة الخدمة العامة بتهيئة البيئة المناسبة لتقبل التغيير وتعزيز الاتجاهات نحو الخدمة المتميزة ومشاركة وتمكين العاملين. ويعد تحقيق التميز من خلال التعلم المستمر وتشجيع الابتكار وتوليد الأفكار والعمل بمقترحات العاملين من أهم آليات تنفيذ مشروع الخدمة. كما تضمن المشروع التدريب الإلزامي للموظفين بحد أدنى (١٠٠) ساعة تدريب في العام. كما هدف المشروع إلى تحول المواطن العادي إلى مواطن إلكتروني (E-Citizen) من خلال أتمتة الخدمات الحكومية بحيث يمكن الحصول على الخدمات الإلكترونية من أي مكان وفي أي وقت. وأصبح رضا المواطن الإلكتروني هو المعيار الأساسي الذي يقاس عليه جودة الخدمات المقدمة. وكنتيجة لهذه الجهود حصلت الحكومة السنغافورية على جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة لعام ٢٠٠٥م. كما تم تصنيف مؤسسات الدولة على أنها الأفضل (المرتبة الأولى) في العالم من حيث الكفاءة وعدم الفساد حسب تقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١١/٢٠١٢م من بين ١٤٢ دولة (The Global Competitiveness Report 2011/2012).

- إعطـــاء الأجهزة والمؤسســـات الحكومية، عدا وزارة الدفـــاع وإدارة الأمن الداخلي، استقلالية كبيرة في إدارة نشاطاتها. حيث أصبحت هذه الأجهزة تتمتع بحرية كبيرة في تقديم خدماتها، وتحديد أولويات برامجها ومشروعاتها وتحديد مواردها المالية والبشرية وغيرها.

- مكافحة الفســـاد: تعـــد المحافظة على حكومة نظيفة اليد مـــن أهم عناصر نجاح التجربة الســـنغافورية في تدعيم ممارســـات الحكم الرشـــيد. وفي سبيل مكافحة الفساد اتخذ جهاز «التحقيق في ممارسات الفساد» عدداً من الإجراءات من أهمها العمل بمبدأ «من أين لك هذا». وتم بناءً على ذلك تنظيف الجهاز التنفيذي تدريجياً من جميع الفاســـدين بـــدءاً من الموظفين العاديـــين وانتهاءً بالـــوزراء في الحكومة. وارتكزت مكافحة الفســـاد على أربع قواعد، هي: ســـن قوانين رادعة، وإنفاذ صارم للقوانين، واســـتقلال تام للقضـــاء والكفاءة الإدارية للحكومة. وتعد ســـنغافورة من الـــدول الأقل فســـاداً في العالم، إذ جاء ترتيبها خامـــس أفضل دولة في العالم على مؤشـــر الفســـاد من بين (١٨٣) دولة في عام ٢٠١١م وفقاً لمؤشـــر مدركات الفساد (Corruption Perceptions Index) الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية.

- التحول من نظام موازنة الأبواب والبنود إلى نظام موازنة الأداء؛ النظام الذي يتم فيه تقييم الأداء من خلال مقارنة الأهداف مع المخرجات بغية تحسين الكفاءة والفعالية. ففي نظام موازنة الأداء يتم توزيع الموارد حســـب الأولويات والأهداف مما يجعل من الموازنـــة يعكس تخطيطاً إســـتراتيجياً. كما تتضمن موازنة الأداء نظاماً للمســـاءلة لمعرفـــة مدى تحقيق النتائج المرجوة ولا تقتصر المســـاءلة على الجوانب المالية فقط كما هو الحال في نظام موازنة الأبواب والبنود.

- تضمنـــت برامج الإصلاح الإداري تحســـين مناخ الاســـتثمار وتحويل بعض الأجهزة الحكومية إلى هيئات أو شركات لتمارس نشاطاتها على أساس اقتصادي أو ما يعرف بـ Corporatization وتخصيص بعضها الآخر كجزء من سياسات التحرير الاقتصادي أو اقتصاديات الســـوق من خلال زيادة دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية. وشـــملت الأجهزة الحكومية التي تم تخصيصها قطاع الاتصالات والإذاعة والطاقة والغاز والميناء وغيرها. وكنتيجة للإصلاحات الاقتصادية، تصدرت سنغافورة وللعام السادس على التوالي، ترتيب البلدان على أساس سهولة ممارسة أنشطة الأعمال من بين (١٨٣) دولة (World Bank, Doing Business, Reports 2008-2012).

- الخطـــة الوطنية للتقنية: وتهدف إلى نقل التقنية وتوطينها واســـتثمارها في جميع

الأنشـطة الاقتصادية لدفع عجلة الاقتصاد وتحسـين قـدرات التعلم لدى المواطن وربـط أفراد المجتمع ومؤسسـاته بعضها ببعض وتطوير جودة أسـلوب الحياة في سنغافورة. وارتكزت الخطة الوطنية للتقنية على تنمية وتطوير البنى التحتية للتقنية وتنمية الموارد البشـرية في مجال التقنية والبحوث. ولتنفيذ الخطة الوطنية للتقنية ارتفـع مخصصات الإنفاق على التقنية من اقل من (١٪) من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) في عام ١٩٩١م إلى نحو (٣٪) من الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠١٠م. وفـي العام ٢٠٠١م تم تحويل جميـع التعاملات الحكومية إلى البيئـة الإلكترونية. وبفضـل تنفيذ الخطة ارتفع عدد العلماء الباحثين والمهندسـين في سـنغافورة من ٢٨ عالماً ومهندسـاً لكل عشرة آلاف من القوى العاملة في عام ١٩٩٠م إلى ٨٧ عالماً ومهندساً لكل عشرة آلاف من القوى العاملة.

٣/١/٥ تجارب كندا ونيوزيلندا وأستراليا والمملكة المتحدة في تحسين الأداء:

فى التسـعينيات الميلادية تبنت كل من كندا ونيوزيلندا وأسـتراليا والمملكة المتحدة إصلاحـات إدارية ركزت على مفهـوم الإدارة لتحقيق النتائج. وكان هدف مشـاريع الإصـلاح زيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء والإنتاجية في الأجهزة الحكومية، وكذلك تعزيز مبدأ المسـاءلة أو المحاسبة الإدارية. وكان مدخل المشروع هو الإصلاح الشامل بحيث يتم إعطاء صلاحيات واسعة لرؤساء الأجهزة التنفيذية كتلك التي تعطى لرؤساء الأجهزة في القطاع الخاص، وأن تتم محاسـبتهم على النتائج. لذلك تمت مطالبة كل جهاز بثلاثة أمور، هي:

١- إعـداد خطط إسـتراتيجية لتوضيح رسـالة وأهداف كل جهـاز لموظفي الجهاز والمستفيدين منه.
٢- وضع خطط تشغيلية لترجمة الخطط الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية مرتبطة برسالة وأهداف الجهاز.
٣- استخدام مقاييس الأداء للتحقق من تقدم الجهاز نحو تحقيق الأهداف.

ومن أبرز نتائج هذه التجارب في الإصلاح الإداري ما يلي:

١- ظهرت أهمية تعزيز قياس الأداء لتحسـين الإنتاجية، لذلك تبنت الدول سياسـة المحاسـبة على أسـاس النتائج المتحققة من تلك المتفق عليهـا في اتفاقية الأداء. واتفاقيـة الأداء يتم بمقتضاها تحديد النتائج التي ترغب الدولة في تحقيقها من كل جهـاز، وفي ضوء مـا يتحقق من نتائج تتم المسـاءلة الإدارية. على أنه يترك

لرئيس كل جهاز رسم الإستراتيجيات التي سيتبعها في تحقيق النتائج المطلوبة منه.

٢- ترتب على أسلوب المحاسبة والمساءلة طبقاً للنتائج ضرورة التخلص من الرقابة المركزية التفصيلية على النفقات التشغيلية، والتخلص من وجود سقف للموظفين في الجهاز، ومنح المسئولين صلاحيات كافية لاستثمار مواردهم في الميزانية بشرط ألا يتم تجاوز سقف الميزانية المحدد للجهاز.

٣- تبين أن تغيير ثقافة الجهاز للتركيز على تحقيق النتائج ليس بالأمر الهين ويحتاج وقتاً ليس بالقصير. كما أنه يتطلب تعزيز قدرة رؤساء الأجهزة في أداء مهام الجهاز وواجباته. كما تبين ضرورة بناء نظام معلوماتي، وتوفير تدريب لجميع فئات العاملين، واستخدام تقارير عن المعلومات، وقياس الأداء، وتطبيق جوانب إصلاحية أخرى.

٤- تبين أن التوجه نحو التركيز على النتائج يتطلب وجود جهة مركزية تعطي التوجيهات للأجهزة التنفيذية لكي تساعدها على التطبيق، وعلى تقييم جوانب التطبيق لتحديد الصعوبات التي تواجه التطبيق والمنافع الناجمة عن الإصلاح من وجهة نظر مسئولي الأجهزة التنفيذية التي تطبق الإصلاح الإداري.

٥- نتج عن الإصلاح في هذه الدول منح المديرين التنفيذيين مرونة كافية في استغلال الموارد المتاحة لهم في الميزانية لتحقيق النتائج. وقامت الدول بتسهيل إجراءات شؤون الموظفين، وتحويل كثير من الصلاحيات ذات العلاقة بالتوظيف من الإدارات المركزية للتوظيف إلى الإدارات التنفيذية مثل: إجراءات الترقية، تصنيف الوظائف، وتحديد الرواتب. كما تمت مطالبة هذه الأجهزة باتباع الأساليب الحديثة في الإدارة لتعزيز جودة الإنتاجية. وانعكست هذه المرونة بشكل إيجابي على إيجاد حوافز لدى الجهاز لترشيد الإنفاق والاستغلال الأمثل للمصادر المتاحة له.

٦- اتضح أن الاستثمار في نظم المعلومات المختصة بجمع المعلومات وتحليلها ورفع تقارير توضح مستويات الأداء الحالية مقارنة بالمتوقع هو في غاية الأهمية. وخلصت التجارب إلى أهمية تدريب الموظفين للقيام بقياس الأداء وتحليل وتفسير المعلومات ذات العلاقة به. كما خلصت التجارب إلى أن استثمار المرونة في الجوانب المالية والإدارية يعد سبباً رئيساً لنجاح هذا النوع من الإصلاح. ونتيجة لذلك تقرر أن تصبح مهمة الأجهزة الإشرافية المركزية هي القيام بتقديم العون والمساعدة في تطبيق الإصلاح وتدريب مسئولي الأجهزة على عمليات التخطيط

الإستراتيجي والتشغيلي وقياس الأداء والمرونة في تنفيذ الميزانية. وأن تقوم هذه الأجهزة بتقييم التقدم في تحقيق أهداف الإصلاح في الأجهزة التنفيذية.

٧- أظهرت التجارب الإصلاحية في هذه الدول أهمية التعامل الجيد مع مقاييس الأداء بغرض التأكد من أنها: تنطلق من أهداف البرنامج، تعكس قدرة المسئولين في التأثير المباشر على النتائج المستهدفة وأثرها على المستفيد، تعطي دوراً لمديري البرامج والمسئولين عن تحقيق النتائج في تصميم مقاييس الأداء لبرامجهم، تشمل النوعية والكمية والكفاءة والفاعلية، وتتيح جمع المعلومات حول مدى تحقيق الجهاز للأهداف العامة والتفصيلية على السواء.

٨- قامت هذه الدول باستخدام مقاييس الأداء من أجل المساءلة من خلال: نشر نتائج قياس جودة الخدمات للمستفيدين كما فعلت المملكة المتحدة وكندا. «أن يتم الاتفاق على مستوى الأداء بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية وتؤخذ النتائج أساساً للمساءلة والمحاسبة الإدارية. ثم قيام أجهزة التنفيذ برفع تقارير بنتائج أدائها للأجهزة الرقابية».

٢/٥ تحليل واقع الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية وأوجه إصلاحه وتحسينه وتطويره:

١/٢/٥ مقدمة:

إن أهمية ودرجة تقدم أي دولة تقاس بمقدرتها على إدارة الأداء وصولاً إلى زيادة الإنتاجية، حيث إن زيادة الإنتاجية كماً وكيفاً تعد عصب التقدم الاقتصادي والاجتماعي وسمة بارزة للدول المتقدمة. فزيادة وتحسين مستوى الناتج القومي والتفوق الاقتصادي، يعني مزيداً من الدخل للدولة، ومزيداً من السلع والخدمات التي تقدمها الدولة أو القطاع الخاص. وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى المعيشة، وهي الغاية التي تسعى إليها جميع الدول متقدمة كانت أم نامية. إن زيادة وتحسين مستوى الناتج القومي مروراً بتطوير وتنمية إدارة الأداء يكون إما بإضافة كيانات إنتاجية جديدة تأخذ بأساليب الإدارة والتقنية الحديثة، وإما بزيادة الانتفاع بالطاقات المتاحة أي رفع إنتاجيتها أو بكلتيهما، وهو ما سوف ينعكس إيجاباً على مستوى النشاط الاقتصادي وتكوين رأس المال الوطني.

غير أن قياس الإنتاجية بشكل دقيق سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص يكتنفه الكثير من الغموض وعدم الدقة، نظراً لعدم وجود معايير محددة يمكن الاعتماد

عليهـا في القيـاس، خصوصاً في مجال الخدمات، لذلك فإن المشـتغلين بالإدارة في مختلف المنظمـات – وعلى وجه الخصوص في المنظمـات العامة – يحاولون تحديد اتجاه الإنتاجيـة، والعمل على تفعيل العوامل التي تؤدى إلـى زيادتها، وإزالة العقبات التي تؤدي إلى انخفاضها.

إن التنمية الشـاملة التي شـهدتها المملكة العربية السـعودية خلال خطط التنمية الخمسية الثماني الماضية وخطة التنمية التاسعة الحالية قد اقترنت بتوسع واضح في التجهيزات الأساسـية وإنشاء المؤسسات العامة والشركات الحكومية. ومن الضروري أن تشهد السـنوات القادمة اهتماماً ملحوظاً بتحسين مستوى الإنتاجية وإدارة أدائها في هذه المؤسسات والشركات انطلاقاً من مفهوم أن هذه المؤسسات تمثل أدوات رئيسة في تحقيق خطط التنمية الاقتصادية، وأن تحسين الإنتاجية إحدى الوسائل المهمة في زيادة تنويع مصادر الدخل القومي. وإذا كان تحسين الإنتاجية مطلباً أساسياً في حد ذاته فإن مسـتوى الأداء الإداري يتحكم بدرجة كبيرة في إمكانية تحقيق هذا المطلب، حيث تعد أسـاليب الإدارة الفعالة مدخلاً رئيسـاً لتهيئة المؤسسـات للإسهام بدورها المناسب في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

لقد كان من الطبيعي في دولة فتية كالمملكة العربية السعودية عاشت تجربة التأسيس والبناء والتنمية والتكامل والتجديد، أن يكون اهتمام راسـمي السياسات الإدارية فيها في بداية النشـأة هو الوصول إلى ترسـيخ الأسـس النظامية والتنظيمية التي تمكن المملكة من تحقيق أهدافها. غير أنه وبمرور الوقت فقد اتسـع نطاق الدولة وتعددت أجهزتهـا وتنامت توقعات مواطنيها فيما يتعلق بكـم ونوع الخدمات التي يرجونها من الدولـة. لقد تزامنت هذه التغييرات مع زيادة دخل المملكة من عوائد البترول وطموح الدولة من خلال خططها الخمسـية في تحديد أهداف للتنمية والعمل على تحقيقها. علـى أنه ومع وجود هـذه التغيرات التي تبدو في ظاهرهـا إيجابية التوجه فإنها في مجملهـا قد فرضت، حتى في أفضل ظروف المملكة، العديد من التحديات التي كانت مدعـاة لجهود التطويـر والإصلاح الإداري؛ من بين هذه التحديـات وأكثرها إلحاحاً التحدي المتعلق بتحسين مستوى الأداء في القطاع الحكومي.

لقد كان ولا يزال الأداء المتميز يمثل مطلباً ملحاً بالنسبة للقطاع الحكومى، كما هو الحال بالطبع بالنسبة للقطاع الخاص. غير أن تأكيد أهمية تحسين الأداء في القطاع الحكومي قد صار أكثر إلحاحاً في هذه الأيام، كما سيكون كذلك في المستقبل؛ وذلك نظراً للتغيرات الاقتصاديـة والاجتماعية التي تمر بها مجتمعات اليوم، ومنها مجتمع

المملكة العربية السـعودية. من بين أبرز هذه التغيرات التي تشـهدها مجتمعات اليوم التحديات الاقتصادية المتمثلة في العولمة وتحرير الأسـواق، والخصخصة والمنافسة والتقدم التقني وتأكيد أهمية دور المسـتفيد من الخدمة في المساهمة في تحديد نوع الخدمة وتقييمها.

وتواجـه أجهـزة القطاع الحكومي فـي المملكة علـى اختلاف مهامهـا وأنواعها وأحجامها، العديد من القضايا والتحديات التي تحول دون أدائها على الوجه المطلوب. هـذه المعضلة المتعلقـة بقصور أداء القطاع الحكومي لم تكن فـي حقيقة الأمر وليدة اليوم، وإنما كانت مثار العديد من البحوث والدراسـات السـابقة، كما كانت موضوعاً لكثير من اللقاءات والندوات والمؤتمرات التي أظهرت نتائجها على الإجمال بأن قصور الجانب التنظيمي والأنظمة واللوائح يعد من بين أكثر القضايا والتحديات التي تواجه جهود تحسين أداء القطاع الحكومي.

فلقد أوضحت نتائج الدراسة المبكرة عن أداء القطاع الحكومى، بأن البيروقراطية الموجـودة فـي أجهزة هذا القطاع قـد أفرزت العديد من المشـكلات التي حالت دون تمكـين الأجهـزة الحكومية من القيام بدورها المطلوب. من بين هذه المشـكلات عدم مواكبة الهياكل التنظيمية الحالية في معظم الأجهزة الحكومية لمتطلبات العمل اليومى والاعتمـاد المفرط على الإجـراءات الروتينية وعدم تقدير أهميـة الأفكار الابتكارية والتطوير ... إلخ. وعلى الرغم من أن مشـكلة تدنـي الأداء في القطاع الحكومي قد خضعت للعديد من الإصلاحات الإدارية في السابق إلا أنها لا تزال تعاني مشكلات عدم وضـوح الرؤية في أهداف القطاعات الحكوميـة وتعدد وتعارض الأهداف والأولويات والتداخل في المهام والاختصاصات بين هذه القطاعات، بالإضافة إلى استمرار الدولة بالقيام بالعديد من النشاطات التي يمكن إيكالها للقطاع الخاص. إلى جانب ذلك فإن القطاع الحكومي لا يزال يعاني تقادم الأنظمة واللوائح والقواعد المنظمة للعمل علاوة على ضعف صياغة الأنظمة المعمول بها وازدواجيتها وتداخلها وبطء عمليات المراجعة لها وطول وتعقيـد الإجراءات وغياب نقطة محورية للتنسـيق والمتابعة وغياب المعيار الكمـي للمخرجات، وصعوبة تحديد وحدات قياس موحدة لكل الأجهزة، والتحول إلى إدارة أزمات بسـبب الظروف الاقتصادية أثناء الطفرة والتي ألقت على هذه المنظمات مسـئوليات كبيرة جعلتها تنحرف عـن الدور الحقيقي لها مما أثر بدوره سـلباً على مستوى أداء القطاع الحكومي.

٢/٢/٥ - قضايا وتحديات في إصلاح وتطوير أداء الجهاز الحكومي في المملكة:

نظراً لتعدد وتنوع القضايا والتحديـات ذات العلاقة بالجانب التنظيمي والأنظمة واللوائح التي تواجه تحسـين أداء القطاع الحكومي فإننا سوف نتعرض هنا لأبرز هذه القضايا والتحديات، وذلك على النحو التالي:

١/٢/٢/٥ - بناء الهياكل التنظيمية:

يعتبر الهيكل التنظيمي السليم حجر الأساس في تبنى أي جهود إصلاحية تستهدف تحسـين مسـتوى الأداء في القطاع الحكومي. ذلك أن التنظيم الجيد يحدد أهداف ومهـام الوحدات الإدارية في الجهاز ويبين العلاقـات والارتباطات بين هذه الوحدات وجميـع العاملين في المنظمة، كما يحدد العلاقة بين الجهاز الإداري والأجهزة الأخرى ويسـاعد على تجنب الازدواجية ووضوح السـلطات وتفويض الصلاحيات، كما يقلل المسـتويات الإدارية الهرمية ويعمل على تيسير الإجراءات بما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام (الشقاوي، ١٤٢٣هـ).

إنّ هناك العديد من القضايا والتحديات المتعلقة ببناء الهياكل التنظيمية التي تعوق الأداء في القطاع الحكومي المتمثلة فيما يلي:

١- عدم تحديد الأهداف والمهام الرئيسـة للكثير من الأجهزة الحكومية بشكل واضح ودقيق، بمعنى عدم وجود أدلة تنظيمية توضح المهام والاختصاصات الرئيسة لكل جهاز ومهام واختصاصات وحداته الإدارية. (الشقاوي، ١٤٢٣هـ).

٢- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات. إذ عادة ما يوجد للمنظمات الحكومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشـأة خاصة، وبالتالى فإن تعدد الأهداف في الوحدة الحكومية يجعل من الصعب بناء هيكل تنظيمى سـليم يحقـق هذه الأهـداف بكفاءة وفاعلية الأمر الذي أدى إلـى صعوبة قياس الأداء، وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة.

٣- عـدم مواكبة الهياكل التنظيمية في معظم الأجهزة الحكومية لمتطلبات العمل اليومية مما يجعلها غير قادرة على التوفيق بين متطلبات العمل وقدراتها الفعلية على تحقيق هـذه المتطلبـات، ذلك أن الكثير من هـذه الأجهزة الحكومية لـم تتمكن من تكييف وتحديث هياكلها التنظيمية بشـكل يسـاعد على الأداء بمستوى يوازى اتساع دورها وتزايد نشاطاتها، بل اقتصر دور معظم الأجهزة الحكومية على إجراء بعض التعديلات المحدودة التي لا تفى بالغرض وتفتقر إلى النظرة الشمولية. (ماهر، ٢٠٠٧م).

٤- كثـرة القطاعـات وبالتالي كثرة الوكلاء والوكلاء المسـاعدين فـي بعض الأجهزة الحكومية، وهذا يؤدي إلى تجزئة النشـاطات، وإلى تعدد المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي الواحد بشكل لا يحتاج إليه العمل اليومي مما يؤدي إلى البطء في إنجاز الأعمال، وبالتالي غياب الإجراء الشمولي في معالجة القضايا اليومية.

٥- تعدد وحدات الخدمات المسـاعدة داخل بعـض الأجهزة الحكومية، كوجود العديد من إدارات الحاسـب الآلي، الشؤون الإدارية والمالية، الصادر، الوارد، المحفوظات، وغير ذلك من الوحدات المساعدة.

٦- معاناة بعض الأجهزة الحكومية من الازدواجية والتداخل والتنازع في الاختصاصات فيما بين وحداتها الإدارية من جهة وبين الأجهزة الحكومية الأخرى من جهة أخرى، الأمر الذي أدى في كثير من الأحيان إلى إضاعة الوقت وإهدار وتشـتيت الجهود والطاقات البشرية والمالية ومصروفات التشغيل.

٧- ضعف ممارسة وظيفة التخطيط بسبب انشغال القيادات الإدارية بأعمال تنفيذية وضعف التنسيق بين الوحدات والإدارات على مستوى الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة على مستوى الدولة. (ماهر، ٢٠٠٧م).

٨- الترهـل. إن عـدد الـوزارات والإدارات المركزية لا تبررها الحاجـة الفعلية، في الغالب. ففي كثير من الأحيان يتم إنشـاء أجهزة إدارية جديدة، أو فصل وحدات عن وزارات قائمة وتحويلها إلى هيئات أو مؤسسـات، دون اعتبار سليم وتمحيص دقيق للحاجة الفعلية (الكبيسـي، ١٤٢٨هـ). وكثيراً مـا يخضع الأمر لاعتبارات سياسـية أو اجتهـادات فردية، أكثر منهـا لاعتبارات فنية، ويـؤدي إلى التداخل والازدواجية في المستويات والسلطات.

٩- غياب نقطة محورية للتنسيق والمتابعة. يفتقر القطاع الحكومي في هيكلته التنظيمية إلى وجود وحدة متخصصة بتحليل السياسـات ومتابعـة تنفيذها وتقييم آثارها. فعلى سـبيل المثال، تعد المسـئوليات الإدارية ومسـئوليات التفتيش الميداني غير واضحة فيما يتعلق بالتخلص من نفايات خزانات الصرف الصحى والمستشـفيات والنفايات الصناعية والصلبة المختلفة، وعلى المستوى الوطني هناك عدد كبير من الوزارات والأجهزة الحكومية التي تشـارك في توجيـه قطاع المياه حيث يؤمّل أن تتولى وزارة المياه والكهرباء هذا الدور.

٢/٢/٢/٥ - طول الإجراءات وتعقيدها:

تُعدّ الإجراءات الإدارية عنصراً مهماً في نجاح أداء القطاع الحكومي؛ إذ إنها ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها بالنسبة للأداء المتميز، غير أن طول الإجراءات وتعقيدها كثيراً ما يؤدي إلى عرقلة الأداء وذلك بما تضيفه من الجهد والمال والوقت الضائع سواء بالنسبة للمستفيدين من خدمات القطاع الحكومي أو من العاملين فيه. إنّ هناك العديد من القضايا والتحديات المتعلقة بإجراءات العمل والتي تعد من بين أسباب تدني مستوى الأداء في القطاع الحكومي، ومن بين هذه القضايا والتحديات نذكر ما يلي:

١- عدم وجود أدلة شاملة مكتوبة للإجراءات تحدد للعاملين في القطاع الحكومي أو المستفيدين من خدماته الإجراءات التي ينبغي اتباعها. الأمر الذي قاد إلى الاجتهادات الشخصية، ومن ثم اختلاف الخطوات الإجرائية المتعلقة بخدمة معينة من معاملة إلى أخرى.

٢- الروتين في الأجهزة الحكومية كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي؛ لذلك نجد أن الإدارة غالباً تهتم بتطبيق الإجراءات، في حين تركز أجهزة المساءلة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات دون الالتفات إلى تطويرها أو تعديلها (التويجري، ١٤٢٣هـ، فوكس،٢٠٠٠).

٣- لقد أدت كثرة التغييرات في الهياكل التنظيمية واستحداث وحدات جديدة دون أن يكون ذلك مبنياً على الحاجة التنظيمية إلى تكرار العمليات الإدارية وتعقيد الإجراءات وزيادة عدد العاملين في الأجهزة الحكومية (التويجري، ١٤٢٣هـ).

٤- تقصير المسئولين في شرح اللوائح والإجراءات الإدارية للعاملين وفى تعريف المواطنين بكيفية التعامل مع الأجهزة المعنية.

٥- ضعف وحدات التطوير الإداري في كثير من الأجهزة الحكومية لافتقارها إلى القوى العاملة المتخصصة للقيام بعمليات التنظيم ودراسة أساليب وطرق العمل.

٦- عدم توافر آلية فعالة لمراقبة أداء العاملين فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة. ومما يجدر ذكره هنا أنه قد صدرت في الآونة الأخيرة تعاميم سامية تنص على وجوب سرعة إنهاء الإجراءات والبت في المعاملات استشعاراً من السلطة العليا بأهمية القضية التي تؤثر في كفاءة الأداء الإداري والمالي في القطاع الحكومي.

٧- تغيير وتبديل الإجراءات باستمرار مما أسهم في ضعف إلمام الجمهور بالإجراءات والنظم واللوائح.

٨- اللجوء إلى الواسطة في الحصول على الخدمات الحكومية.

٣/٢/٢/٥ - الأنظمة واللوائح:

تعتبر الأنظمة واللوائح بمنزلة الموجهات الرئيسة التي يسترشد بها العاملون في أي منظمة من منظمات الأعمال حكومية كانت أم خاصة. هذه الأنظمة يتحدد على أساسها طبيعة عمل الجهاز وأهدافه الرئيسة والأسلوب الذي ينبغي أن يدار به. إلى جانب ذلك فإن هذه الأنظمة واللوائح تبين لنا النهج الإداري والمالي الذي سوف تتبعه المنظمة في تحقيقها لأهدافها انطلاقاً من هذه الأهمية للنظم واللوائح وتحديد إجراءات العمل بما يضمن تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية. وبصفة عامة يمكن القول إن وجود الأنظمة واللوائح يعتبر من المتطلبات الضرورية لسير العمل في أي منظمة من المنظمات، ولو لم يكن ذلك لأصبح هناك نوع من الفوضى في الأداء وانخفاض في مستوى الإنتاجية في المنظمة ككل (المطيري، ١٩٩٠).

لذا فإن هناك الكثير من القضايا والتحديات المتعلقة بالأنظمة واللوائح في القطاع الحكومي كانت سبباً من أسباب تدنّي مستوى الأداء فيه. من بين هذه القضايا والتحديات نذكر ما يلي:

أ - تقادم الأنظمة واللوائح: هناك العديد من الأنظمة واللوائح المعمول بها حالياً بالقطاع الحكومي والتي لا يتلاءم كثيراً منها كلياً أو جزئياً مع متطلبات العصر، كما أن عملية مراجعة هذه الأنظمة وتحديد التعديلات المطلوبة عليها لا تتم بالسرعة المطلوبة مما جعلها تقف حجر عثرة في طريق تحسين إنتاجية وأداء القطاع الحكومي.

ب - ضعف الصياغة في بعض الأنظمة المعمول بها والازدواجية والتداخل بين الأنظمة المختلفة.

ج - كثرة التعديلات التي أجريت على بعض هذه الأنظمة واللوائح دون تجميع تلك التعديلات أو إعادة صياغة تلك الأنظمة وفق نظرة شمولية تراعي المتغيرات التي حدثت منذ صدورها، كما تراعي اختلاف الأسس والمنطلقات التي بنيت عليها.

د - عدم صدور لوائح تنفيذية وتفسيرية للكثير من الأنظمة، ومعروف أن الإصلاح الإداري مرهون بتوفير أنظمة إدارية تمكن الموظفين من أداء واجباتهم، وقيادات

إدارية ملتزمة وقادرة على اتخاذ القرارات في ضوء هذه الأنظمة واللوائح (الحسين، ٢٠٠٢).

٤/٢/٢/٥ - نظم المعلومات:

من المسلم به أن نوعية السياسة العامة ترتبط بدرجة كبيرة بنوعية نظم المعلومات في القطاع الحكومي. ويتمثل الهدف الأساسي من هذه النظم في تسهيل توافر المعلومات ذات العلاقة في الوقت الملائم وبالشكل الملائم. لقد جاء الاهتمام بنظم المعلومات اعتباراً من كونها نظماً تحليلية تهيئ إمكانيات واسعة للتوقع والتحليل والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للتغيرات المحيطة ببيئة العمل مع توفير قواعد بيانات متجددة تدعم اتخاذ القرار. لذا فإن غياب نظام كفء للمعلومات معناه غياب متطلبات البحث والاستقصاء ومن ثم تعذر دراسة المشاكل الإدارية وصعوبة أو استحالة حلّها. كما أن عدم توافر نظام للمعلومات سيجعل من الصعب تلمس حاجات المجتمع وعدم معرفة متطلباته لتحقيقها، وهو ما يعد أكبر عامل من عوامل إعاقة تحسين الأداء في القطاع الحكومي.

إن هناك العديد من القضايا والتحديات المتعلقة بنظم المعلومات التي تواجه تحسين الأداء في القطاع الحكومي يتمثل أبرزها في النقاط التالية (التويجري ١٤٢٣هـ):

أ - إن نظم المعلومات على كثير من المستويات بالقطاع الحكومي تعتبر غير مرضية. فعلى المستوى الكلي تعد نوعية وكمية البيانات الأساسية غير ملائمة فضلاً عن كونها دون أفضل الأساليب العالمية في هذا المجال. أما على المستوى القطاعي فلا توجد بيانات دراسة، كما لا توجد بيانات أساسية لتقويم تقدم سير العمل في تحقيق الأهداف الوطنية.

ب - عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للحاسبات الآلية في مجالات التخطيط والرقابة والتحليل الإحصائي واتخاذ القرار.

ج - عدم تحديث البرامج المستخدمة لاستيعاب المزيد من المعلومات والأعمال.

د - استخدام الحاسبات في الغالب تتم في الأعمال المساعدة دون الأساسية، مثل الطباعة وكشوفات المرتبات وتخزين الوثائق والمستندات القديمة.

هـ - نقص الثقافة المعلوماتية لدى كثير من المسئولين بالأجهزة الحكومية.

و - انتشار ظاهرة إدخال تقنيات المعلومات كجزر معلومات مستقلة دون الربط بين الأنشطة والوحدات داخل الجهة الواحدة.

ز - عدم التخطيط المسبق لدراسة الاحتياجات الفعلية والمستقبلية للجهات المختلفة قبل شراء أجهزة الحاسبات الآلية.

٥/٢/٢/٥ - نظم تقويم الأداء:

يُعدّ توافر المعلومات شرطاً ضرورياً ولكنه ليس كافياً لضمان كفاءة القطاع الحكومي. وفي العديد من الحالات يتم جمع قدر كبير من المعلومات باعتبارها تقارير تقويمية ويتم تقديمها لصانعي السياسات، إلا أن المحصلة النهائية لهذه العملية تقود في الغالب إلى إرباكهم وبالتالي الوصول إلى نتائج غير دقيقة.

إن توافر نظام لتقويم أداء القطاع الحكومي يعد مطلباً أساسياً لأنه يقدم لمتخذي القرار المعلومات التي يحتاجون إليها لإعداد التوصيات الإدارية الملائمة وإجراء مناقشات التغذية المرتدة المفيدة مع العاملين، كما يساعد على تحديد المواقع التي تتطلب إجراء تعديل أو تحسيناً في الأداء. غير أن المتتبع لنظم تقويم الأداء في القطاع الحكومي يجد أن هناك العديد من القضايا والتحديات التي تقف عائقاً دون تحقيق هذا المطلب، هذه المعوقات هي على النحو التالي:

أ - التركيز على التقويم اللاحق الذي يتم في نهاية السنة. هذا التقويم غالباً ما يكون دفاعياً مع السعى لتوضيح أسباب الوضع الذي كان عليه الأداء بدلاً من إيجاد تقويم عادل للأداء الفعلي.

ب - معايير التقويم غير الملائمة، حيث لا تفرق هذه المعايير بين عمليتي «المتابعة» و«التقويم».

ج - غياب الأولويات، حيث يعتمد تحديد هذه الأولويات على الرأي الشخصي لمن يتولى عملية التقويم بدلاً من وجود بيانات وبدائل عملية يتم على أساسها تحديد هذه الأولويات.

د - غياب أسس تقويم الانحرافات عن الأهداف المحددة، ففي غياب أي فهم بشأن تقويم الانحرافات عن الأهداف المحددة، يصبح هناك مجال واسع لتفسيرات متضاربة ومتعددة.

هـ - التقويم المصحوب بالمبررات، حيث لا يفرق النظام حالياً بصورة واضحة بين التقويم والتفسير، إذ إن كل جهة حكومية تبدي مبررات قوية تدعم عدم مسئوليتها عن تدني مستوى الأداء، وتعزو هذه الجهات على نحو ثابت تدني مستوى الأداء إلى عوامل خارج عن نطاق سيطرتها.

و - التقـويم من حيـث الكم والكيف، حيث ينطوي نظام التقـويم الحالي أيضاً على مفارقة تقليدية أخرى. فعندما يسعى نظام التقويم إلى القياس المفرط، ينتهي به المطاف دون قياس أي شـيء على الإطلاق. ويعني ذلك أن الزيادة في المعايير من حيث الكم تقلل من مستوى كفاءة كامل نظام التقويم.

ز - غيـاب التركيز علـى الجوانب النوعية للأداء، حيث تركز معظم المؤشـرات على المعايير الكمية للأداء وتتغافل عن الاهتمام بالجانب النوعي في الأداء.

ح - قيـاس الأداء المضلـل، فغالباً ما يتبنى القطاع الحكومـي ازدواجية في القياس، فهنـاك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه علـى الحقائق، وقياس خارجي يقدم فيه القطـاع صورة غيـر واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثـل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

ط - عدم وجود وحدات إدارية متخصصة لقياس الأداء في معظم الأجهزة الحكومية فضـلاً عن عدم توفـر كوادر متخصصة في قيـاس الأداء الحكومي (القحطاني، ١٤٣٢هـ).

ي- من أهم المشـكلات التي تواجه قياس الأداء في الأجهزة الحكومية ضعف مستوى الوعـي بأهمية قيـاس الأداء وضعف التشـريعات والأنظمة التـي تلزم الأجهزة الحكومية بقياس أدائها (القحطاني،١٤٣٢هـ).

٦/٢/٢/٥ - الجوانب الاقتصادية والمالية:

إنَّ هناك العديد من القضايا والتحديات التي تواجه القطاع الحكومي في محاولته لتحسين الأداء والإنتاجية، أحد أبرز هذه الجوانب يتعلق بالجانب الاقتصادي والمالي. ولأن الأداء المتميز يمثل مطلباً مُلحّاً بالنسـبة للقطاع الحكومي كما هو الحال بالنسبة للقطاع الخاص، فإن هناك ضرورة لتحويل إطار عمل إدارة الأداء في القطاع الحكومي من الإدارة العامة إلى الإدارة بالأسلوب التجاري ومن البيروقراطية إلى آليات السوق، وهذا يتطلب تعزيز قدرات المديرين في القطاع الحكومي وجعلهم يتحملون المسـؤولية ومنحهـم درجة من الحرية وضمان المسـاءلة على أن تصبـح الكفاءة الاقتصادية هي المهيمنة على نشـاطات وبرامج القطاع الحكومي. وسـوف نستعرض في هذا الجزء موضوعين مهمين هما:

أ - قضايا وتحديات تتعلق بالجانب الاقتصادي.

ب - قضايا وتحديات تتعلق بالجانب المالي.

أ - قضايا وتحديات تتعلق بالجانب الاقتصادي:

إن معالجـــة القضايا والتحديات الاقتصادية التي يواجها القطاع الحكومي ضرورة مُلحّة لزيادة الكفاءة الاقتصادية، لأن ذلك ســـوف ينعكس على تحسين الأداء والكفاءة الإنتاجية في هذه الأجهـــزة. ومن ناحية أخرى فإن معالجة هذه القضايا والتحديات ســـوف يؤدى إلى المواءمة بين إنتاج الخدمات العامة والطلب المتزايد عليها، وتحســـين نوعية هذه الخدمات وترشيد الإنفاق الحكومي مما يؤدي إلى انعكاسات إيجابية على المنـــاخ الإداري للقطاع الحكومي وأنشـــطة القطاع الخـــاص ذات العلاقة. ولعل أهم القضايا والتحديات الاقتصادية التي تواجه الإدارة الحكومية ما يلي:

١- تشعب أعمال الحكومة:

قامت المملكة في ســـعيها المتواصل نحو الاســـتفادة الكاملة مـــن عائدات البترول بتنفيذ شـــامل لخططها التنموية الخمسية الاقتصادية والاجتماعية، وترتب على ذلك قيـــام الدولة بتبني الأعمال ذات الطابع الســـيادي كالدفاع والأمن والقضاء، والأعمال ذات الطابع الخدمي كالتعليم والصحة، والأعمال ذات الطابع التنموي والتجاري كالنقل والاتصالات والصناعات بشـــكل عام، كل هذا أدى إلى تشـــعّب أعمال الحكومة الأمر الذي أثّر بدوره على مستوى أداء القطاع الحكومي ككل.

٢- التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص:

لقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص، خاصة عند إشـــراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمـــة للمواطن إلى صعوبة تحديد الخدمـــات المجانية والتي يكـــون معيار الأداء فيها معيـــاراً اجتماعياً، والخدمات التي يكون معيار الأداء فيها معياراً اقتصادياً، هذا ترتب عليه صعوبة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.

٣- غياب الأولويات في أعمال الأجهزة الحكومية:

إن غيـــاب الأولويات في أعمـــال الأجهزة الحكومية، وكذلك ضعف التنســـيق بين الأهـــداف الاقتصادية والاجتماعية، له أثر كبيـــر على توزيع الموارد الاقتصادية. وقد انعكس هذا الوضع على أداء الأجهزة الحكومية في المشاريع التنموية والتعليم الأساسي والصحة والرعاية الاجتماعية، وترتب على ذلك إلغاء أو البطء في تنفيذ بعض المشاريع المهمة والحيوية على حساب مشاريع أخرى ليست بنفس الدرجة من الأهمية.

٤- التداخل في تعظيم المكاسب الاجتماعية والاقتصادية:

تسعى معظم الأجهزة الحكومية إلى تعظيم المكاسب الاجتماعية على المكاسب الاقتصادية، الأمر الذي أسهم في انخفاض مستوى تقديم الخدمات العامة وانخفاض مستوى رضاء العملاء أو المستفيدين مما تقدمه الأجهزة الحكومية. وترتب على ذلك انخفاض كفاءة وفعالية الخدمات العامة.

٥- ضعف نظم المعلومات:

إن ضعف نظم المعلومات وعدم توافر المعلومات بالشكل الملائم أثّر على كفاءة القطاع الحكومي ومن ثم على كفاءة القطاع الخاص، وهذا بدوره انعكس على القدرة في اتخاذ القرارات الجيدة من قبل راسمي السياسات ومعدي دراسات الجدوى الاقتصادية، بشأن الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية والانتاج والاستثمار وغيرها.

ب – قضايا وتحديات تتعلق بالجانب المالي:

إن تأرجح الإيرادات العامة للدولة وانعكاس ذلك على الميزانيات السنوية للأجهزة الحكومية، وقلة الشفافية، وضعف نظام الميزانية أدى إلى صعوبات جمّة في تحقيق أهداف الإنفاق العام. هذا الأمر استدعى ترشيد الإنفاق العام وتوزيعه بين أوجه النشاطات المختلفة نظراً لغياب العديد من العناصر المهمة في تحديد أولويات الإنفاق. وسوف نستعرض فيما يلي أهم وأبرز القضايا والتحديات المتعلقة بالجانب المالي وهي كما يلي:

١- الإنفاق الجاري في مقابل الإنفاق الاستثماري:

يستحوذ الإنفاق الجارى في ميزانية الدولة على نسبة عالية من ميزانيات الأجهزة الحكومية تُراوح بين (٧٥٪) و(٨٥٪)، على حساب النفقات على المشاريع العامة. وفي بعض القطاعات تزيد نفقات الباب الأول (الرواتب) على الإيرادات، وهذا يعني أن على راسمي السياسات إعادة ترتيب أولويات الإنفاق الجاري والاستثماري، والتفكير ملياً في توزيع حصص الإنفاق بين أبواب الميزانية العامة للدولة لكسر استئثار البابين الأول والثاني بالنصيب الأوفى من النفقات العامة.

٢- ضعف المرونة المالية:

أدى عدم توافر المرونة المالية أو ضعفها إلى زيادة الفجوة بين المصروفات والإيرادات. كما أن القيود المالية أدت إلى الحد من قيام الجهاز الحكومي بممارسة الخدمات ذات

الطابع التجاري، إضافة إلى محدودية حجم الاستثمارات المخصص لتطوير وتحسين الخدمات وتحسين البنية التحتية والتوسع في المشاريع التي تسهم في زيادة القيمة المضافة، مما يسهم في تنمية الإيرادات.

٣- عدم تبني مقاييس أداء واضحة في الأجهزة الحكومية:

إن عدم تبني مقاييس أداء واضحة في القطاع الحكومي أسهم في ضعف اتخاذ قرارات اقتصادية جيدة، ومن ثم ضعف كفاءة وفعالية الإنفاق العام ومستوى الخدمات العامة.

٤- التركيز على المدخلات في توزيع الموارد الاقتصادية للدولة:

إن تركيز الأجهزة الحكومية في تقييم الأداء على المدخلات وتخصيص النفقات تبعاً لذلك دون الأخذ في الاعتبار نوعية المخرجات أسهم في ضعف تحسن أداء الأجهزة الحكومية، إضافة إلى عدم الربط بين أهداف الأجهزة الحكومية ومخصصات الميزانية العامة.

٥- غياب رقابة الملكية الخاصة:

تسود في الأجهزة الحكومية حالات كثيرة من عدم المبالاة أو الإهمال في أداء الأعمال؛ وذلك لعدم توافر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.

٦- العجز في بعض بنود ميزانيات الأجهزة الحكومية:

توضح ميزانيات بعض المؤسسات العامة والشركات الحكومية وجود عجز كبير في كثير من بنود ميزانياتها وخاصةً في مجال المشروعات التطويرية أو الخدمية مع وجود ميزانيات مستقلة خاصة بها. جاء هذا نتيجة خلل في إدارة هذه الأجهزة، أو نتيجة لغياب المعلومات التي يمكن استخدامها في تحديد الأولوية النسبية لمجالات الإنفاق المختلفة.

٥/٢/٢/٧ - القوى العاملة والسلوك الإداري:

إن حجم ونوعية القوى العاملة في القطاع الحكومي تشكل إحدى القضايا والتحديات في بنيته الأساسية. وتعود مشكلة القوى العاملة باعتبارها مشكلة اقتصادية واجتماعية في المقام الأول إلى اختلال التوازن بين عمليات العرض والطلب الذي انعكس بدوره على الوضع الاقتصادي بشكل عام وأداء القطاع الحكومي بشكل خاص. لقد كان من

بـين مظاهر هذا الخلل الفائض الكبير في عدد العاملين في الأجهزة الحكومية الذي يزيد بكثير عن احتياجاتها الفعلية من القوى العاملة. علاوة على ذلك فإنه ومع وجود العدد الكبير من العاملين في الأجهزة الحكومية إلا أنه كثيراً ما يكون مصحوباً بنقص حاد في بعض التخصصات المطلوبة الناجم في بعض جوانبه عن ضعف الاتساق بين مخرجات التعليم وبين الطلب الحقيقي لسوق العمل، وعدم وجود التدريب الملائم للعاملين وبخاصة للملتحقين الجدد بالخدمة المدنية.

إلى جانب مشكلة القوى العاملة فإن هناك مشكلة كبرى لا تقل خطورة عنها وتؤثر بدورها على مستوى أداء القطاع الحكومي وهي مشكلة السلوك الإداري للموظفين. فالقطاع الحكومي بشكل عام يعاني عدم احترام كثير من الموظفين للوقت، واللامبالاة، والتسيب، وضعف الشعور بالمسئولية تجاه الغير. هذه السلوكيات قد تتطور في كثير من الحالات لتصل إلى مستوى الاختلال أو الفساد الإداري (المطيري، ١٩٩٠).

ومن هذا المنطلق فسوف نستعرض في هذا الجزء موضوعين مهمين، هما:

أ - قضايا وتحديات تتعلق بالقوى العاملة.

ب - قضايا وتحديات تتعلق بالسلوك الإداري.

أ - قضايا وتحديات تتعلق بالقوى العاملة:

تركز خطط التنمية الاقتصادية على الفاعلية والكفاءة الاقتصادية في القطاعين الحكومي والخاص وعلى مستوى التنمية المتوسطة والطويلة الأجل. ولأن السياسات بشكل عام والحوافز الاستثمارية ستوجه نحو تحقيق الكفاءة الاقتصادية، لذا فإنه ينبغي تحقيق الكفاءة الإنتاجية وحسن استخدام الموارد في إطار التنمية الشاملة التي تتسم بالموازنة بين التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يتطلب الارتقاء بمهارة العمالة السعودية وتنمية قدرتها الإنتاجية وتمكينها من التعامل بكفاءة مع التطورات التقنية في مجالات الإنتاج المختلفة.

كما أكدت الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية لمجمل خطط التنمية الخمسية في المملكة على إعطاء الأولوية لتنمية الموارد البشرية وزيادة توظيفها، ورفع كفاءتها عن طريق التعليم المتميز والتدريب والتأهيل لتلبية متطلبات الاقتصاد الوطني، وإحلال القوى العاملة السعودية محل العمالة غير السعودية، إلى جانب الاهتمام بالخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية لجعل المواطن عاملاً منتجاً وقادراً على العطاء، على أساس أن تنمية قدرات الإنسان وتحقيق طموحاته من الأهداف السامية للتنمية.

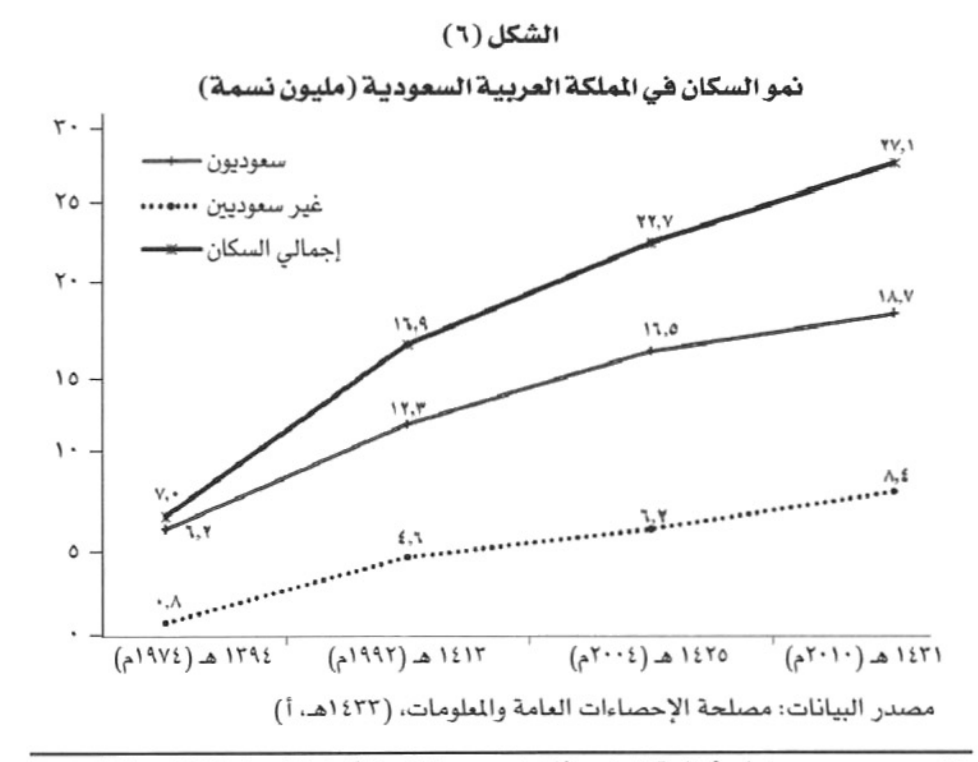
إن الأرقــام والإحصـــاءات المتوافرة تدل على أن هناك زيـــادة هائلة في حجم الإنفاق الحكومي، إلى جانب الزيادة الكبيرة في عدد الســكان والذي أدى إلى تزايد الطلب على الخدمات الحكومية. كل ذلك يشكل تحدياً كبيراً على المستوى الوطني يفرض على راسمي السياســات إعادة النظر في الأســاليب المتبعة حالياً وتغييرها بأســاليب إدارية حديثة. وسوف نركز الحديث هنا على أهم القضايا والتحديات المتعلقة بالقوى العاملة:

١- الزيادة الكبيرة في عدد السكان:

بلغ جملة الســكان في المملكة العربية الســعودية في ١٤٣١هــ (٢٠١٠م) (٢٧,١) مليــون نســمة مقارنة بـ (٢٢,٧) مليون نســمة في ١٤٢٥هــ (٢٠٠٤م) بزيادة (٤,٤) مليون نسمة، كما يوضح الشكل رقم (٦). وبلغ معدل النمو السنوي للسكان في المملكة بين تعداد الســكان عام ١٤٢هـ وتعداد الســكان عام ١٤٣١هــ (٣,٢٪)؛ مما يعني أن معدل تزايد الســكان من المعدلات العالية نسبياً، الأمر الذي انعكس بدوره على زيادة عدد طالبي الوظائف في ســوق العمل ومن ثم شــكّل ضغطاً على القطاعين الحكومي والخاص لاستيعابهم.

الشكل (٦)

نمو السكان في المملكة العربية السعودية (مليون نسمة)



مصدر البيانات: مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات، (١٤٣٢هـ، أ)

٢- تركيبة السكان:

تواجه المملكة تحدياً كبيراً يتمثل في التركيبة العمرية للسكان حيث تشير الإحصاءات وفقاً للمســح الديموجرافي لعام ١٤٢٨هـ (٢٠٠٧م) إلى عدد من الخصائص الأساسية لتركيبة السكان، لعل من أهمها التركيبة العمرية للسكان السعوديين حيث تشكل شريحة الأعمار الأقل من ١٥ ســنة ٣٧,٢٪ من إجمالي المواطنين، وإذا أضيفت إلى هذه الفئة شــريحة من أعمارهم ما بين ١٥ إلى ٢٤ ســنة فسترتفع النسبة إلى ٥٨,٤٪ (مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات، ١٤٣٣هـ، ب)، وتشــكل هذه النسب تحدياً وضغطاً على الخدمــات الحكومية بأنواعها، ســواء تعليمية أم صحية أم خدمــات بلدية، كما تمثل تحدياً لسوق العمل السعودي.

٣- توطين الوظائف «السعودة»:

إن توطين الوظائف وتوفير فرص العمل للأيدي العاملة الســعودية في مؤسســات القطــاع الخــاص هو التحدي الماثل في مســيرة النهضة والتنميــة والبناء في المملكة العربية السعودية بعد إرساء مشــروعات التنمية الأساسية وإطلاق طاقات الاقتصاد الوطني الكامنة. والســعودة من منظور الدولة هي رؤية إســتراتيجية شــاملة تتجاوز نطاق الاحتياجات الآنية إلى اتجاهات مســتقبلية في تخطيط وتنمية مواردنا البشرية وكبح جماح معدل البطالة بين خريجي وخريجات المؤسسات التعليمية والتدريبية. لقد قامت الدولة بتبني العديد من المبادرات لإنجاح عملية السعودة، بعضها تنظيمي إجرائي وبعضها تحفيزي تشجيعي استهدف تعزيز الشعور بالمسؤولية والواجب الوطني، إضافة إلى تفعيل دور مؤسســات التعليم والتدريب فــي إعداد الكفاءات التي تلبي احتياجات سوق العمل. فمن الإجراءات التي تم اتخاذها لتفعيل هذه القضية، القرارات الخاصة بتحديد نســب الأيدي العاملة السعودية في الشــركات والمؤسسات الخاصة تتصاعد سنوياً، وذلك لسعودة مهن بالكامل، ربط التسهيلات المقدمة لمؤسسات القطاع الخاص في مجال الاســتقدام بالاحتياجات الفعلية وبنوعيــة الكفاءات المطلوبة، إعطاء أولوية للمؤسســات التي تحقق معدلات عالية للســعودة في الحصول على عقود المشروعات الحكومية، وأخيراً جاءت فكرة إنشــاء صندوق تنمية الموارد البشــرية لتوفير مصادر تمويل لدعم برامج تدريب الشباب السعودي.

لقد تطرقت كثير من الدراســات البحثية للعديــد من العوائق والقضايا التي تعوق الوصول إلى هذا الهدف الإستراتيجي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عوائق تتعلق بطالب الوظيفة.
- عوائق تتعلق بمؤسسات التعليم والتدريب.
- عوائق تتعلق بالقطاع الخاص.
- عوائق تتعلق بالجهات التي تتابع تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي.

إن الحديث عن معادلة السعودة قد تم نقاشه في كثير من الندوات والمؤتمرات، فتارة يلقي بالمسؤولية على رجال الأعمال، وأخرى على طالبي الوظيفة ومؤسسات التعليم والتدريب، وعلى ضوء ذلك تم اتخاذ العديد من السياسات والتدابير للوصول إلى معدلات أعلى للسعودة، ولكن الإحصاءات السنوية تبين استمرار المشكلة وربما تفاقمها حيث تشير بيانات وزارة العمل لعام ١٤٣١/١٤٣٢هـ (٢٠١٠م) إلى أن إجمالي العمالة المسجلة في القطاع الخاص بلغ (٦,٩٩١,٢٠٠) عامل، منهم (٧٢٤,٦٥٥) عامل سعوي، أي بنسبة (١٠,٣٧٪) (الكتاب الإحصائي السنوي لوزارة العمل للعام ١٤٣١/١٤٣٢هـ)، مما يشير إلى الفجوة الكبيرة بين حجم العمالة الكلية وقوة العمل الوطنية. ويقدر معدل البطالة بين السعوديين (١٠,٤٪) من إجمالي قوة العمل الوطنية وذلك حسب بحث القوى العاملة لعام ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م) (مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات، ١٤٣٣هـ، ج).

٤- التضخم الوظيفي:

تشير الإحصاءات إلى تزايد عدد موظفى الحكومة، حيث كان لا يتجاوز (١٣٨) ألف موظف عام ١٩٧٠م ولكن هذا العدد قفز إلى أكثر من (٨١٧,٧٠٠) موظف في عام ١٩٩٥م واقترب من المليون موظف في عام ٢٠١٠م، حيث بلغ عدد العاملين بالدولة في نهاية العام المالي ١٤٣١/١٤٣٢هـ (٩٥٩٨٣٣) موظفاً وموظفة (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٣٢هـ). وذلك نظراً لتحمل الدولة معظم أعباء الشؤون الاقتصادية والاجتماعية وكذلك نتيجة للسياسات التنموية التي اتبعتها.

إن تحدي التضخم الوظيفي يؤدي إلى العديد من السلبيات منها الازدواجية في المسئولية الإدارية، وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية. إضافة إلى ضعف قدرة بعض الأجهزة على الاستفادة من القوى العاملة المتاحة لديها في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال؛ وذلك بعدم إسناد الأعمال في تلك الأجهزة وفقاً لتخصصات أو عدم توزيع العمل على الموظفين توزيعاً دقيقاً وفق حجم العمل المطلوب من كل وحدة إدارية.

٥- نوعية التعليم والتدريب:

يأتي اختلال هيكل العمالة في السوق السعودية في مقدمة الاختلالات التي تعوق التنمية الاقتصادية، ومن أسباب هذا الخلل، عدم الربط بين سياسات التعليم والتدريب والتوظيف وآليات التنفيذ، لإحداث التوازن بين أعداد العمالة واحتياجات سوق العمل؛ وقد أدى هذا الخلل إلى سوء استخدام العنصر البشري وبداية ظهور البطالة. من ناحية أخرى نجد أن المتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية لها تأثير على هيكل العمالة، إضافة إلى وجود خلل في تركيبة العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في هيكل القوى العاملة أدى بدوره إلى وجود منافسة غير عادلة بين الفئتين.

٦- عمل المرأة:

تعد المرأة ضمن الموارد البشرية المهمة للمجتمع، ولذا فإن تفعيل الاستفادة منها أمر حيوي شأنها في ذلك شأن الفئات الأخرى من القوى البشرية، بيد أن الخصوصية التي يتمتع بها مجتمعنا، جعلت مجالات عمل المرأة لا تزال ترتكز بشكل كبير في مجال التعليم والصحة وبعض المجالات المتعلقة بالرعاية الاجتماعية، ونظراً لذلك فإن الأمر يتطلب التدبر الواعي لهذه المشكلة والعمل على معالجتها وفقاً لقيم المجتمع واحتياجاته. ولعل ثورة الاتصالات قد تساعد جزئياً في معالجة قضية عمل المرأة دون اشتراط تواجدها في بيئة المكتب التقليدي.

ب - قضايا وتحديات تتعلق بالسلوك الإداري:

على الرغم من وجود شكوى قديمة ومتكررة من عدم فعالية بناء الهياكل التنظيمية، وغموض اللوائح والأنظمة، وبطء وتعقيد الإجراءات الإدارية، وعدم توافر المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات، إلا أنه يمكن القول إن مشكلة السلوك الإداري وبالتحديد ما يتعلق منها بأخلاقيات العمل لا تزال من أبرز القضايا والتحديات التي يعاني منها القطاع الحكومي ليس في المملكة فحسب بل على مستوى العالم. هذه المشكلة يمكن تلمس بعض مظاهرها في ضعف الشعور بالمسئولية في بيئة العمل، وعدم الاهتمام بحقوق ومشاعر المواطنين، والتسيب الإداري، وإفشاء المعلومات أو التكتم عليها، وضعف القيادات الإدارية، وغياب مبدأ المساءلة والمحاسبة بما يتيح مكافأة الجيدين ومساءلة ومحاسبة المقصرين في إطار من الوضوح والشفافية، وضعف الولاء والانتماء للوظيفة والمنظمة، إلى غير ذلك من مشكلات الإدارة والسلوك الإداري.

لقد أبرزت العديد من المؤتمرات والأبحاث قضايا تتعلق بالجانب السلوكي في

الإدارة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

١- ضعف الوعي بواجبات ومسئوليات الوظيفة العامة. فرغم استمرار عمليات الإصلاح الإداري في المملكة فإن هذه المشكلة لا تزال قائمة لدى فئة كبيرة من العاملين بالقطاع الحكومي مما نجم عنه انتشار ظاهرة اللامبالاة في العمل حيث ظهرت آثار ذلك في كثرة الغياب، والتباطؤ في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وضعف الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي. (الشقاوي ١٤٢٣هـ).

٢- عدم احترام الوقت. يشكل غياب احترام الوقت في القطاع الحكومي معضلة كبيرة ذات تأثير سلبي على أدائه. هذه القضية يمكن تلمس آثارها من خلال التأخر في الحضور إلى الدوام والخروج أثناء الدوام والانصراف في وقت مبكر. إلى جانب ذلك تظهر مشكلة عدم احترام الوقت في القطاع الحكومي في المواعيد التي يعطيها الموظفون للمراجعين والتي قد تستغرق أياماً وأسابيع بل أحياناً شهوراً؛ الأمر الذي يؤدي إلى تعطيل مصالح الآخرين.

٣- شيوع الوساطة والرشوة والاستخدام غير المشروع للأموال العامة. تعد ظاهرة الوساطة أو المحسوبية من الأمراض الشائعة في القطاع الحكومي. فلقد تعود المراجعون للأجهزة الحكومية على الاعتماد على المعارف والأقارب في إنجاز مصالحهم الشخصية من أجل تفادي الأنظمة والإجراءات المتبعة في تقديم الخدمة، الأمر الذي أثر بدوره على مستوى الأداء في القطاع الحكومي. إن مشكلة الوساطة قد تتطور في كثير من الأحيان إلى ظاهرة الرشوة مما تسبب فعلاً في ظاهرة الخلل أو الفساد الإداري. إلى جانب مشكلة الوساطة فإن هناك شكاوى متكررة من الاستخدام غير المشروع للأموال العامة بحجة أنها «ممتلكات أو أموال الدولة» الأمر الذي قاد بدوره إلى إهدار هذه الأموال وصرفها في غير طرقها المشروعة، وهو سلوك يؤدي في النهاية إلى إعاقة جهود تحسين الأداء في القطاع الحكومي.

٤- ضعف الولاء والانتماء الوظيفي والتنظيمي لدى كثير من الموظفين، واستعداد بعضهم لترك العمل بإرادته في أي وقت تتاح له وظيفة ذات فوائد مادية أكبر. (الشقاوي، ١٤٢٣هـ).

٥- مقاومة التغيير: من السلوكيات السلبية السائدة في كثير من أجهزة القطاع الحكومي مقاومة التغيير. هذه الظاهرة قد تكون أكثر بروزاً في القيادات الإدارية منها في المستويات الوسطى أو الإشرافية أو على المستوى التنفيذي. هذه الظاهرة

يمكن مردها إلى مقاومة العاملين لكل جديد يتنافى وما اعتاد الأفراد القيام به، ولذا فهم يواجهون أي تعديل أو تغيير لنظام أو إجراء قائم بالرفض الكامل أحياناً أو الرفض الجزئي للتغيير ومتطلباته. إن التمسك الكلي أو الجزئي بالأنماط السلوكية القائمة وعدم القبول الكلي أو الجزئي للمقترحات الجديدة التي تتضمنها خطة التغيير يعتبر عائقاً لجهود تحسين الأداء في القطاع الحكومي.

٦- تدني نسبة الوقت المنفق في أداء مهام الوظيفة لانشغال العاملين بأعمال خارجية أو شعورهم بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي.

٧- التأثير السلبي للبيئة الاجتماعية والثقافية: لا يعمل القطاع الحكومي بمعزل عن البيئة الاجتماعية والثقافية التي يوجد فيها. هذه البيئة كثيراً ما تؤثر بسلوكياتها السلبية الاجتماعية والثقافية على أداء القطاع الحكومي. من بين أبرز هذه الظواهر السلوكية السلبية التي تؤثر من خلالها البيئة الاجتماعية والثقافية على أداء القطاع الحكومي ظواهر مثل العادات والتقاليد المؤمنة بأهمية الوساطة في أداء الأعمال والنظر إلى الوظيفة باعتبارها مكسباً وليس خدمة للآخرين، وعدم الاكتراث بالصالح العام من بعض الأفراد الذين يقدمون مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة. وعلاوة على ذلك فإن هناك مشكلة اجتماعية ثقافية تكمن في التناقض بين القيم الشخصية التي تنكر قضايا الوساطة والمحسوبية وتضييع الوقت وما يمارس فعلاً من هذه السلوكيات الخاطئة في الوظيفة أو عند مراجعة الجهات الحكومية.

٣/٥ - كيفية الارتقاء بالأداء (الوسائل والآليات):

إن موضوع تحسين الأداء في القطاع الحكومي وأهميته بالنسبة للمملكة العربية السعودية، أو غيرها من المجتمعات، يُعدّ مطلباً مُلحّاً وطبيعياً بالنظر إلى انعكاساته الإيجابية على جميع الأطراف المرتبطة بأداء الجهاز الحكومي. وتبعاً لذلك فسوف تتم مناقشة كيفية تحسين مستوى الأداء في القطاع الحكومي في المملكة وفقاً للتالي:

١/٣/٥ - تحسين مستوى الأداء في الجانب التنظيمي والأنظمة واللوائح:

تبين لنا فيما سبق من هذا الفصل أن هناك العديد من القضايا والتحديات التي تواجه القطاع الحكومي في جانب التنظيم والأنظمة واللوائح. هذه القضايا والتحديات كانت ماثلة بشكل جلي في كل من الهياكل التنظيمية وطول الإجراءات وتعقيدها، وتقادم الأنظمة واللوائح بل وضعف صياغة الكثير منها، وعدم كفاية نظم

المعلومات المعمول بها حالياً في القطاع الحكومي. لذا فلا بُدّ من التوجه نحو الارتقاء بأداء القطاع الحكومي في ظل مثل هذه القضايا والتحديات الإدارية والتنظيمية والنظامية عبر الوسائل والآليات التالية:

١- العمل المتقن على تحديد أهداف ومهام قطاعات الجهاز الحكومي بما يضمن عدم التداخل والازدواجية بين هذه القطاعات، كما يضمن في الوقت نفسه تسخير كل قطاع إمكاناته المادية والبشرية من أجل تحقيق هذه الأهداف والمهام المناطة به.

٢- ضرورة تحديد الاختصاصات والمسئوليات والعلاقات بالنسبة للوحدات الإدارية في كل جهاز حكومي والوظائف التي يتكون منها، بما يؤدي إلى تجنب عدم التداخل في الاختصاصات بين الوحدات الإدارية أو بين الموظفين العاملين فيها، وبالتالي القضاء على الازدواجية والتداخل في الأعمال داخل الجهاز الحكومي.

٣- أهمية تحديد مؤهلات وخبرات الأفراد الذين سيقومون بأداء المهام والواجبات التي تفرضها أهداف كل جهاز حكومي، وكذلك تحديد عدد العاملين في كل منظمة من منظمات الجهاز الحكومي وفى كل وحدة من وحداتها التنظيمية.

٤- العمل على اختيار الأشخاص وفق المؤهلات المحددة ويدخل في هذا أيضاً مسئولية تدريب هؤلاء الأشخاص على طرق العمل المختلفة.

٥- تحديد الصلاحيات والمسئوليات. حيث إن العمل على إصلاح الهياكل التنظيمية للجهاز الإداري بطريقة علمية ينبغى أن يصاحبه بالضرورة العمل على إعداد الوصف الوظيفي الذي يمكن أن تحدد من خلاله صلاحيات ومسئوليات العاملين في كل جهاز بما يضمن مكافأتهم على الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة أو مساءلتهم عند حصول أي مخالفات إدارية.

٦- توضيح وتسهيل نظم الاتصالات الإدارية في الأجهزة الإدارية. إن توضيح نظم الاتصالات داخل الجهاز الواحد سوف يضمن تسهيل قنوات الاتصال بين الرئيس الإداري الأعلى أو مستوى الإدارة العليا وبين المستويات الإشرافية والتنفيذية، أي الاتصال من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات أو أوامر، وكذلك الاتصال من أسفل إلى أعلى وذلك بنقل المعلومات من الأقسام والمستويات الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا.

٧- وضع وتحديد سياسات وإجراءات واضحة للعمل. ذلك أن السياسات تُعْنَى بالتوجيهات العامة التي في ضوئها تصدر القرارات والأوامر المختلفة في كل

نشاطات المنظمة، أما إجراءات العمل فإنها تُعنى بالخطوات التفصيلية أو المراحل المحددة سلفاً لكيفية القيام بالأعمال.

٨- الإسراع في إنجاز المعاملات، وتوحيد أداء الأعمال الكتابية في المكاتب، وتخفيض نفقات الأعمال المكتبية، وتنسيق جهود الموظفين الأدائية، وتجنب الفوضى في أداء الأعمال، وإحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال، ورفع الحالة المعنوية للموظفين، وتحسين الخدمات المقدمة للجمهور.

٩- بما أن الأنظمة واللوائح الجيدة تعد عنصراً مهماً في رفع كفاءة وفاعلية الأداء في القطاع الحكومي؛ فإن إعادة النظر في صياغة هذه الأنظمة واللوائح وتحديثها من حين لآخر على أسس علمية، بعد أن تعطى الفترة الكافية للتطبيق، سوف ينعكس ذلك إيجاباً على الجوانب المتعلقة بتصميم وبناء منظمات القطاع الحكومي، كما أن ذلك سوف يساعد على وضوح وتحسين إجراءات العمل المتبعة وبخاصة ما يتعلق منها بالجانب المالي والإداري بما سيقود في نهاية المطاف إلى تحسين أداء القطاع الحكومي.

١٠- إيجاد قاعدة بيانات ذات مصداقية عالية يمكن الاعتماد عليها في استيعاب تعقد وتشابك أنشطة القطاع الحكومي في الوقت الراهن. من ناحية أخرى فإن وجود قاعدة بيانات سليمة سوف تمثل مصدراً مهماً للقيادات الإدارية باعتبارها نظماً تحليلية تهيئ إمكانات واسعة للتوقع والتحليل والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للتغيرات المحيطة ببيئة العمل مع توفير قاعدة بيانات متجددة تدعم تحسين كفاءة اتخاذ القرارات.

١١- إن وجود الأنظمة واللوائح الجيدة والهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية الملائمة ونظم المعلومات الفاعلة لن تكون كافية لوحدها في الوصول إلى تحقيق مطلب تحسين الجودة في القطاع الحكومي، إذ إننا بحاجة كذلك إلى مراجعة أساليبنا وإجراءاتنا ونماذجنا في عملية تقويم أداء القطاع الحكومي. لهذا فإن الاهتمام بموضوع تحسين الأداء في القطاع الحكومي سوف يساعدنا في المملكة العربية السعودية على إعادة النظر في أساليبنا وإجراءاتنا المتبعة في تقويم الأداء، سواء ما يتعلق منها بفلسفة التقويم ذاته وأنه وسيلة للإصلاح وليس للدفاع عن الأخطاء، أو ما يتعلق منها بمعايير التقويم ذاته أو تحديد الأولويات أو التركيز على الكم والكيف معاً، مع الاهتمام بالنتائج والتوصيات الناجمة عن هذا التقويم.

١٢- تجدر الإشارة أخيراً هنا إلى أن تحسين أداء القطاع الحكومي بالنسبة للجانب

المتعلق بالتنظيم والأنظمة واللوائح سوف تمتد أهميته لتشمل تحسين بيئة العمل فيما يتصل بتطوير وتهذيب الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الحكومية مما يجعل القيم التنظيمية المكونة لهذه الثقافة داعمة لجهود تحسين الأداء ومحققة لأهدافها. (الحسين، ٢٠٠٢).

٢/٣/٥ - تحسين مستوى الأداء في الجانب الاقتصادي والمالي:

إن الاهتمام بأداء القطاع الحكومي ينبع في جانب من جوانبه من دور القطاع العام في تنمية الاقتصاد سواء كان ذلك في الدول النامية أو حتى في الدول المتقدمة، وذلك لأن حجم الإنفاق العام الذي تقوم به الدولة هو المحرك الأساسي للاقتصاد، وكلما كان هذا الإنفاق مقروناً بالكفاءات الاقتصادية كان ذلك عاملاً مساعداً في زيادة النمو الاقتصادي، وحفظ التوازن الداخلي والخارجي للاقتصاد الوطني. وسوف نورد فيما يلي جملة من الوسائل والآليات التي يمكن من خلالها العمل على تحسين أداء القطاع الحكومي في الجانب الاقتصادي والمالي:

١- بما أن تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي خلال السنوات الماضية كان له أسبابه الجوهرية، التي دعت الدولة للتدخل بشكل مباشر كمؤسسة للمشاريع الكبرى وممولة لاستثماراتها، ومن هذه المشاريع إقامة البنية الأساسية في مختلف المجالات وصناعة النفط وصناعة البتروكيماويات، إلاّ أنه حان الوقت الآن أن يأخذ القطاع الخاص دوره بشكل مباشر وأن يكون تدخل الدولة هو لتوجيه الاقتصاد من خلال السياسات المالية والاقتصادية فقط، وهذا يدعمه التوجه الجديد والمعروف بالعولمة، الذي يؤكد على تحرير الأسواق وتقليص تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.

٢- ضرورة دعم التوجه نحو ترشيد الإنفاق العام عن طريق إجراء دراسات تهدف إلى إعادة النظر بالسياسات المتبعة في تحديد أولويات الإنفاق العام. والتأكد من الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع والبرامج الحكومية.

٣- أهمية تحديد ما ينبغي وما لا ينبغي أن تقوم به الدولة من نشاطات، وخصخصة ما لا ينبغي أن تقوم به بهدف تحسين الخدمات وخفض تكاليف ومديونية القطاع الحكومي.

٤- ضرورة التحول من أسلوب موازنة الأبواب والبنود التقليدي إلى أسلوب موازنات حديث يعرف بموازنات الأداء والبرامج والتي يتم إعدادها على أساس الأنشطة

والمشـروعات، بحيـث تكون الميزانيـة أداة لقياس الكفاءة والفاعليـة إضافة إلى وظيفتهـا الرقابية والإدارية. إذ يعاب على أسـلوب موازنة الأبـواب والبنود عدم قدرته على قياس الأداء الفعلي للأجهزة الحكومية في إنجاز المشاريع، لأن التركيز يكون منصباً على بنود الموازنة وما يرصد بها من اعتمادات وضرورة التقيد بالبنود عنـد الإنفاق. وفيما يلي بعض أسـاليب الموازنات الحديثة التـي تطبقها الدول المتقدمة وبعض الدول النامية (الكبيسي، ١٤٣٢هـ):

- موازنة الأداء Performance budget
- موازنة البرامج Program budget
- الموازنة الصفرية Zero-base budget
- موازنة التخطيط والبرمجة Planning and programming budget
- موازنة الظل Shadow budget

٥- أهميـة أن يكـون معيار تقديم الخدمات في الجهاز الحكومي على أسـاس المعيار الاقتصادي حتى يسـهل قياس الأداء المؤسسـي للأجهزة الحكومية والابتعاد عن المعيار الاجتماعي ما أمكن.

٦- إعادة النظر في سياسـات الإنفاق العام بهدف إعادة التوازن بين النفقات الجارية والاستثمارية في الميزانية العامة للدولة والذي سوف ينعكس إيجابياً على مستوى أداء القطاع الحكومي ومن ثم التنمية الاقتصادية الشاملة.

٧- أهمية إعطاء المرونة المالية للأجهزة الحكومية حتى يتمكن الجهاز الإداري من تقديم بعض خدماته بالأسـلوب التجاري، وجذب الاسـتثمار اللازم لتحسين الخدمات، والتوسـع في المشاريع التي تسـهم في زيادة القيمة المضافة، والذي سوف ينعكس على تحسين أداء الجهاز الحكومي.

٣/٣/٥ - تحسين مستوى الأداء في جانب تطبيق التعاملات الإلكترونية:

دعم التوجه نحو اسـتخدام تقنية الحاسب والإنترنت في أجهزة القطاع الحكومي، واسـتثمارها في توصيل الخدمات العامة عبر برنامج التعاملات الالكترونية «يسـر» لتحسـين مستوى إدارة الأداء في الأجهزة الحكومية. ومن أبرز التحديات التي تواجه برنامج «يسـر» بطء تطبيق بعض الجهـات الحكومية للأوامر والقرارات ذات العلاقة بنشـاط البرنامج وصعوبة الحصول على الكفاءات المتميـزة المتخصصة في مجالات البرنامج. ويهدف برنامج «يسر» بأن يكون كل شخص في المملكة قادراً على التمتع من

أي مكان وفي أي وقت بخدمات حكومية على مستوى يضارع المستويات العالمية وبشكل آمن وسهل الاستخدام من مجموعة متنوعة من الخدمات الإلكترونية.

٤/٣/٥ - تحسين مستوى الأداء للقوى العاملة والسلوك الإداري:

أ- تحسين مستوى الأداء للقوى العاملة:

إن التركيز على الفاعلية والكفاءة الاقتصادية يتطلب تحسين مستوى الأداء في جانب القوى العاملة والارتقاء بمهارة العمالة السعودية وتنمية قدراتها الإنتاجية وتمكينها من التعامل بكفاءة مع التطورات التقنية، وذلك من خلال الوسائل والآليات التالية:

١- يعتبر معدل نمو السكان في المملكة العربية السعودية من أعلى النسب في العالم، وهذا أمر جيد من ناحية أن السوق السعودية تحتاج زيادة في القوى العاملة، ولكن هناك خللاً في الربط بين سياسات التعليم والتدريب والتوظيف وآليات التنفيذ، وهذا يحتاج إلى وقفة من راسمي السياسات في مجال التعليم والتدريب والتوظيف لإحداث التوازن بين أعداد العمالة واحتياجات سوق العمل.

٢- أهمية معالجة مشاكل عمل المرأة وفتح المزيد من مجالات العمل لها بما يوائم الاحتياجات الوطنية ويراعي رسالة المرأة في خدمة دينها ومجتمعها.

٣- أهمية التخطيط لمعالجة قضية ارتفاع نسبة فئة الشباب في سوق العمالة السعودية والتي تمثل ما يزيد على ٧٠٪ من إجمالي المواطنين، هذه القضية تمثل تحدياً مستقبلياً لتأمين الخدمات العامة بشكل عام، إضافة إلى فتح فرص عمل لهذه الفئة المهمة في دفع عجلة التنمية. وهذا يقتضي أن تكون هناك حلول عملية تتضافر فيها الجهود في القطاع الحكومي لرسم السياسات ووضع الأنظمة المساعدة لمعالجة هذه القضية، والقطاع الخاص بتوفير فرص عمل مناسبة لهذه الشريحة من القوى العاملة.

ب - تحسين مستوى الأداء في الجانب السلوكى في الإدارة:

يُعدّ موضوع السلوك الإداري، أو ما يطلق على جانب منه في أدبيات الإدارة الحديثة مصطلح أخلاقيات الإدارة من الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء. إنَّ القطاع الحكومي يعاني بعض السلوكيات السلبية في الإدارة التي يأتي من بينها ضعف الوعي بواجبات ومسئوليات الوظيفة العامة، وعدم احترام الوقت، وشيوع الوساطة والرشوة، والاستخدام غير المشروع للأموال العامة،

وضعف الولاء والانتماء الوظيفى والتنظيمى، ومقاومة التغيير، والتأثير السلبي للبيئة الاجتماعية والثقافية. لذا فإن العمل على تحسين أداء القطاع الحكومي من خلال الاهتمام بالجانب السلوكي في الإدارة يمكن أن يتم عبر الوسائل والآليات التالية:

١- غرس القيم الصحيحة لدى العاملين في القطاع الحكومي بحيث يمكن على ضوء هذه القيم أن يتبين للشخص السلوك المقبول وغير المقبول، على أن يمثل ذلك في جميع تصرفاتهم وقراراتهم بما يؤكد التزامهم بقيم المجتمع والأجهزة التي يعملون بها.

٢- ضرورة تطبيق مبادئ المسئولية والشفافية بما يقود إلى دعم السلوك السليم وترسيخ مبدأ المساءلة باعتباره معياراً للضبط الداخلى أو الخارجي بالنسبة لأي سلوك صادر من الفرد أو الجماعة أو المنظمة قد يكون خارجاً عن نطاق مسئولياتهم وصلاحياتهم، ويؤدي في الوقت نفسه إلى انتهاك أي منهم لحقوق ومصالح أفراد المجتمع.

٣- تعديل السلوكيات غير السليمة للعاملين في القطاع الحكومي وبخاصة ما يتعلق منها بعدم احترام الوقت، واللامبالاة في العمل، واستغلال الصالح العام، وذلك من خلال المتابعة والتدريب والتوجيه.

٤- أن المبتغى النهائي لأي جهود تتعلق بتحسين الأداء في المملكة ينبغي أن يتمثل في تحقيق الفعالية والكفاءة والعدالة في أداء العمل ومنها تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج ومشاريع التنمية بشكل عام والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري بشكل خاص، مما سيؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق احتياجات المستفيدين من خدمات ومنتجات الحكومة بطريقة متساوية ومتوازنة دون أن يكون لذلك تأثير سلبي على سياسة وتوجهات وأمن الدولة.

خاتمة:

من العرض والتحليل المتقدمين لموضوع هذا الفصل يمكن أن نستخلص النتائج التالية:

١- يتمتع القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية بتوافر البنى التحتية اللازمة لإدارة الإنتاج والأداء، وذلك بفضل ما أقامته الدولة من تجهيزات ومنظمات ونظم ولوائح في جميع الميادين الإنتاجية والخدمية وما يدعمها من خدمات وتجهيزات مساندة. كما يتميز القطاع الحكومي بسوق مفتوحة على الأسواق الخارجية

تضمن حريــة المعاملات والتحويــلات المالية والنقدية وتبادل الســلع والخدمات وتشجيع الاستثمارات الداخلية والأجنبية في المملكة.

٢- هناك مستوى جيد من الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة يتمثل في إعانات نقدية ودعم لوجســتى تقدمها الدولة لنشــاطات القطاع الخاص في ميادين الصناعة والزراعة والتجارة والتدريب والتوظيف وحماية المنتجات الوطنية. كما تتمثل الشــراكة بين القطاعين في تخصيص بعض المشــروعات العامة، وفي تبادل المعلومات والأســاليب في إدارة الأعمــال والإنتاج ومن ذلك تجارب التنظيم والتغيير والتدريب.

٣- لا تــزال إدارة الأداء والإنتاج والخدمات وأســاليب الرقابة المالية والإدارية عليها، ومســتوى المتابعة والمســاءلة والشــفافية في غالبية أجهزة القطاع الحكومي دون المؤمــل منها طبقاً للمعايير التــي يتطلع إليها ولاة الأمر، وتلــك التي يتطلع إليها المواطنون المســتفيدون من خدمات هذا القطاع. ولعل فيما أوضحناه من وســائل وآليــات لكيفية الارتقاء بأداء القطاع الحكومي في ميادين العمل المختلفة ما يعين على معرفة المطلوب اتخاذه، ونحســب أنها تساعد كثيراً على رفع وتطوير مستوى الأداء في مجمل أعمال ونشــاطات ومســئوليات القطاع الحكومي لدعم التطوير المؤسسى، وزيادة رضاء المستفيدين، وتحسين الأداء في الاقتصاد الوطني.

المراجع

المراجع العربية:

- الأمانة العامة للجنة العليا للإصلاح الإداري (١٩٩٨م). تقرير عن اللجنة العليا للإصلاح الإداري وأجهزتها المساعدة: الماضي والحاضر والتطلعات، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الحسين، أحمد مصطفى (٢٠٠٢م)، مدخل إلى تحليل السياسات العامة. المركز العلمى للدراسات السياسية.
- الحمـود، أحمـد بن حماد (١٤١٧هـ). واقع وحدات التطويـر الإداري في الأجهزة الحكومية، في الكتـاب التوثيقي لندوة: وحدات التطوير الإداري فـي الأجهزة الحكومية، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض بتاريخ ٥- ٢٤ جمادى الأولى ١٤١٧هـ، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الشـريف، سهير (١٩٩٦م). تنمية الموارد البشرية بين المدير والاستثماري، في عبدالرحمن توفيق (١٩٩٦م). اسـتراتيجيات الاستثمار البشـري، المؤتمر السـنوي الثاني للتدريب، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الشـقاوي، عبدالرحمـن (١٤٠٦هـ). التنمية الإدارية ودورها في التنميـة الوطنية، الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة، الرياض)، السنة (١٤٠٦هـ)، العدد (٥٠).
- الشـقاوي، عبدالرحمن (١٤٢٣هـ، أ). التدريب الإداري، ورقة عمل مقدمة للندوة الرئيسـية عن: الاسـتثمار في التعليم والتدريب، المنعقدة ضمن فعاليات المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الثاني الذي تقيمه المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالرياض في الفترة من ٢٠ – ٢٤ شعبان ١٤٢٣هـ الموافق ٢٦ – ٣٠ أكتوبر ٢٠٠٢م.
- الشـقاوي، عبدالرحمن (١٤٢٣هـ، ب). نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. ورقة عمل قدمت في ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤٢٥هـ). إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية والتحديات المعاصرة، الرياض: مطابع سمحة للأفست.
- الصانـع، خالد عبدالله (١٤١٩هـ). «وحدات التطويـر الإداري في الأجهزة الحكومية»، الرياض: معهد الإدارة العامة (الكتاب التوثيقي لندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض بتاريخ ٢٤ جمادى الأولى ١٤١٧هـ).
- الطويـل، محمد بن عبدالرحمن وآخرون (١٩٩٥م). الإدارة العامة في المملكة العربية السـعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- القحطاني، مشبب (١٤٣٢هـ). تجربة معهد الإدارة العامة في تبني تطبيق قياس الأداء في الأجهزة الحكومية. ورقة عمل قدمت في اللقاء الدوري الخامس عشر للمسؤولين في معاهد الإدارة العامة والتنميـة الإدارية بمجلس التعاون لدول الخليج العربية بعنوان «دور معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في المسـاهمة في بناء أنظمة قياس الأداء فـي الأجهزة الحكومية»، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- القحطاني، مشبب (١٤٣٢هـ). واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ورقة عمل قدمت في ندوة «قياس الأداء في الأجهزة الحكومية: تجارب محلية ودولية»، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- الكبيسي، عامر (١٤٢٨هـ). التنمية الإدارية: رؤى ومفاهيم عصرية تنتظر التطبيق. كتاب الرياض (١٥٠)، مؤسسة اليمامة الصحفية،الرياض، المملكة العربية السعودية.

- الكبيسي، عامر (١٤٣٢هـ). الإدارة العامة الجديدة: مقوماتها، قيمها وقوامها. كتاب الرياض (١٧٠)، مؤسسة اليمامة الصحفية،الرياض، المملكة العربية السعودية.

- الكواز، أحمد (٢٠١٠م). بعض مفاهيم التدريب مع إشارة للمعالجة النظرية الاقتصادية. المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سلسلة أوراق عمل، ورقة رقم (API/WPS 1004).

- الكواز، أحمد (٢٠١١م). لماذا تتحول أغلب البلدان النامية إلى بلدان متقدمة تنموياً؟. المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

- اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية (١٤٢١/١٤٢٤هـ - ٢٠٠٠/٢٠٠٣م) الخطة التنفيذية العامة للدراسات الميدانية لمشروع التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية، الأمانة العامة، الرياض.

- المجلس الاقتصادي الأعلى - المملكة العربية السعودية (إستراتيجية التخصيص) جلب في ١٤٣٣/٤/٢٦هـ من موقع المجلس على الإنترنت http://www.sec.gov.sa.

- المطيري، ثامر ملوح (١٩٩٠م). فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، الرياض، دار اللواء للنشر والتوزيع.

- النجار، فريد راغب (١٩٩٥م). اقتصاديات التدريب العربي، النماذج الواقعية والمثالية: خمسون عاماً من التطوير الإداري، المدير العربي، العدد (١٣٠).

- برنامج يسر (٢٠١٢) النشرة الالكترونية لبرنامج التعاملات الالكترونية الحكومية. العدد ٤٨، فبراير ٢٠١٢م. (جلب من موقع برنامج يسر على الإنترنت (www.yesser.gov.sa) في ١٤٣٣/٥/٢هـ)

- تقرير إنجازات معهد الإدارة العامة لعام ١٤٣١/١٤٣٢ هـ /٢٠١٠/٢٠١١م.

- توفيق، عبدالرحمن (١٩٩٦م). التكامل الإستراتيجي لتنمية القيادات الشابة، الجذور والبذور، في عبدالرحمن توفيق (١٩٩٦م). إستراتيجيات الاستثمار البشري: المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

- عليوة، السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية - التوثيق العلمي (القاهرة: ٢٠٠١م)

- فوكس، تشارلز وهيو ميللر، (٢٠٠٠م)، نظرية ما بعد الحداثة للإدارة العامة: باتجاه فن النقاش؛ الرياض، معهد الإدارة العامة، ترجمة عاصم محمد الفارس؛ راجع الترجمة ثامر بن ملوح المطيري.

- ماهر، أحمد، التنظيم - القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، (٢٠٠٧م).

- مشروع تطوير - مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، جلب في ١٤٣٣/٤/٢٥هـ من: http://www.tatweer.edu.sa/Pages/home.aspx.
- مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات (١٤٣٣هـ، أ). بيانات تعدادات السكان في المملكة العربية السعودية في الأعوام ١٣٩٤هـ، ١٤١٣هـ، ١٤٢٥هـ، و١٤٣١هـ (جلب من موقع مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات على الإنترنت (http://www.cdsi.gov.sa) في ١٤٣٣/٥/١هـ).
- مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات (١٤٣٣هـ، ب). المسح الديموجرافي لعام ١٤٢٨هـ (٢٠٠٧م) (جلب من موقع مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات على الإنترنت (http://www.cdsi.gov.sa) في ١٤٣٣/٤/٢٨هـ).
- مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات (١٤٣٣هـ، ج). بحث القوى العاملة لعام ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م) (جلب من موقع مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات على الإنترنت (http://www.cdsi.gov.sa) في ١٤٣٣/٤/١هـ).
- معهد البحوث- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (بدون تاريخ). مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية «آفاق»: آفاق ومستقبل التعليم الجامعي ١٤٢٦-١٤٥٠هـ. كتيب تعريفي، جلب في ١٤٣٣/٤/١٩هـ من الموقع (http://aafaq.kfupm.edu.sa).
- هاشم، زكى محمود، إدارة الموارد البشرية (الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر، (١٩٩٦م).
- هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات (٢٠١٠م). تقرير تقنية المعلومات ٢٠١٠هـ حول منظومة الإنترنت في المملكة العربية السعودية.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط - خطط التنمية الخمسية من الأولى إلى التاسعة. (جلب من موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط على الإنترنت (www.mep.gov.sa) في ١٤٣٣/٥/١هـ).
- وزارة التعليم العالي - المملكة العربية السعودية (برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي): جلب في ١٤٣٣/٤/٢٦هـ من: http://kas.mohe.gov.sa/kas3/Index.aspx.
- جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز: دليل جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز (جلب في ١٤٣٣/٥/٢٦هـ من الجائزة على الإنترنت http://www.motamayez.com).
- وزارة الخدمة المدنية (١٤٣٢هـ). الخدمة المدنية بالأرقام للعام المالي ١٤٣٢/١٤٣١هـ (٢٠١٠م).
- وزارة العمل (١٤٣٢هـ). الكتاب الإحصائي السنوي لوزارة العمل للعام ١٤٣٢/١٤٣١هـ.
- وزارة المالية - المملكة العربية السعودية (١٤٣٣هـ). بيان وزارة المالية بمناسبة صدور الميزانية العامة للدولة للعام المالي ١٤٣٤/١٤٣٣هـ، ١٤٣٣هـ (جلب من موقع وزارة المالية على الإنترنت (http://www.mof.gov.sa) في ١٤٣٣/٤/١٩هـ).
- وزارة المالية - المملكة العربية السعودية (١٤٣٣هـ). بيانات الميزانية العامة (٢٠٠١-٢٠١١م). (جلب من موقع وزارة المالية على الإنترنت (http://www.mof.gov.sa) في ١٤٣٣/٤/١هـ).
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (١٤٣٣هـ). نشأة المؤسسة وتطويرها. (جلب من موقع المؤسسة على الإنترنت (http://tvtc.gov.sa) في ١٤٣٣/٥/٣هـ).

- صحيفـــة الاقتصاديـــة (٢٠٠٨م). القدرة علـــى قياس العائد من العملية التدريبية مؤشـــر لنجاح الشـــركات والمنظمات الإدارية، مقال نُشـــر في صحيفة الاقتصادية بتاريخ ٢٠٠٨/٩/١م جُلب من موقع الصحيفة على الإنترنت (http://www.aleqt.com) في ١٤٣٣/٥/٨هـ).

المراجع الأجنبية:

- Blain, J. (2009). Current learning trends in Europe and the United States: Addressing the challenges of the economic downturn and the development needs of today's learners. Cegos International (Retrieved from http://www.e-learningevent.nl on 27/3/2012).
- Blöndal S. (2001) Investment in Human Capital through Post-compulsory Education: The Impact of Government Financing. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris. Meeting of National Economic Research Organisations, OECD Headquarters, Paris.
- Carrigan, S. (2001). Training: Investment in the future. Canadian HR Reporter; June 4, 2001; 14, 11.
- Cohen ,C. (2001) . No train on gain .CA Magazine ,Toronto ,7(134,(41-42.
- Davenport ,T .O) .1999 (Human Capital :What It Is and Why People Invest It .San Francisco ,CA :Jossey-Bass.
- Denier, D. W. (2001). Return on Training Investment; What Managers Want to Know. Manage Magazine, 53, 8-9.
- Dobbs, K., Gordon, J., Kiser, K., Stamps, D. (2000). The Benefits of Management Training. Training, Vol. 37(1), pp.20-1.
- Ginnodo, B. (1997). The Power of Empowerment. Arlington Heights, IL: Pride Publications, Inc.
- Green, M. and McGill, E. (2011). The 2011 State of the Industry: Increased Commitment to Workplace Learning. Training and Development, 65. 11 (Nov 2011): 44-50,6.
- Greenspan, A. (2001). Investments in Human Capital. Executive Excellence. February 2001:9.
- Groves, G. (1996). 360 Degree Human Resource Development: Achieving Internal Development and Global Competitiveness .
- Hicks, S. (2000). Why ROI? Training and Development 54 (7): 59-61.
- Holton, E. F. (1996). The Flawed Four-level Evaluation Model. Human Resource Development Quarterly, 7: 5–21.
- Hoover, H. (1949). The Hoover commission. Report on Organization of the Executive Branch of the Government. McGraw-Hill.
- Jones, D.S. (2001). Performance Measurement and Budgetary Reform in the Singapore Civil Service. Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management, 13(4), 485-511.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Lachnit, C. (2001). Training Proves Its Worth. Workforce, September 2001, 52
- Minter, S. G. (1999). Investing in Human Capital. Occupational Hazards, 12(61) 10.

- Phillips, J. (1995). Return on Investment-beyond the Four Levels! 1995 Conference Proceedings of the Academy of Human Resource Development, St. Louis, MO.
- Phillips, J. (1997). Return of Investment in Training and Performance Improvement Programs. Houston: Gulf Publishing Company.
- Purcell A. (2000). 20/20 ROI. Training and Development, 54(7), pp. 28-34.
- Quah, J. S. T. (2008). Good Governance, Accountability and Administrative Reform in. Singapore. American Journal of Chinese Studies, 15(1), 17–34.
- Robinson, D. G., & Robinson, J. (1989). Training for impact. Training and Development Journal, 43(8), 34-42.
- Robinson, D.G. (1990). Training for impact: how to link training to business needs and measure the results, San Francisco CA: Jossey-Bass Publishers.
- Rowden, R.W. (2001) Exploring Methods to Evaluate the Return on Investment from Training. American Business Review, 19, 6-12.
- Sarker A. E. (2006). New public management in developing countries: An analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh. International Journal of Public Sector Management, Vol. 19(2): pp.180 – 203.
- Schneider, H. and Wright, C. (1990). Return on training investment: hard measures for soft subjects. Performance & Instruction, 29 (2), 28-35.
- Schneider, H., Monetta, D. and Wright, C. (1992). Training function accountability: how to really measure return on investment. Performance & Instruction, 31 (3), 12-17.
- Stephens, C. W. (2000). Why is Training so Important? Industrial Distribution.
- Stolovitch, H. & Maurice, J. (1998). Calculating the return on investment in training: A critical analysis and a case study. Performance Improvement, 37, 9-20.
- Thompson J. R.,; Jones V. (1995). Reinventing the Federal Government: The Role of Theory in Reform Implementation. The American Review of Public Administration 25(2): 183–199.
- United Nations (2003). UN Global e-government Survey 2003.
- United Nations (2004). Global e-Government Readiness Report 2004: Towards Access for Opportunity.
- United Nations (2005). UN Global e-government Readiness Report 2005: From E-government to E-inclusion.
- United Nations (2008).United Nations e-Government Survey 2008: From e-Government to Connected Governance.
- United Nations (2010).United Nations E-Government Survey 2010: Leveraging E-government at a Time of Financial and Economic Crisis.
- United Nations (2012). United Nations e-Government Survey 2012: E-Government for the People.
- World Bank, Doing Business, Reports 2008-2012. (http://www.doingbusiness.org).
- World Economic Forum (2011). The Global Competitiveness Report 2011–2012. Geneva, Switzerland.
- Worthen, B. (2001). Measuring the ROI of Training. CIO 14 (9): 128-136.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٣هـ

نبذة عن المؤلف



الدكتور عبدالرحمن بن عبدالله الشقاوي.

مدير عام معهد الإدارة العامة بالمرتبة الممتازة منذ عام ١٤٢٠هـ.

حصل على الدكتوراه سنة ١٤٠٣هـ في الشئون العامة والدولية، جامعة بتسبيرج، بستبيرج، بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية.

تعددت نشاطاته المحلية والدولية، ومن أبرزها :

- عضو المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان - الأردن، ١٤٠١ - ١٤٠٣هـ.
- رئيس المجلس التنفيذي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان - الأردن، ١٤١١ - ١٤١٣هـ.
- نائب الرئيس لمنطقة الشرق الأوسط، الاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA) بروكسل، ١٤٠٩ - ١٤١٩هـ.
- نائب الرئيس لمنطقة الشرق الأوسط، المعهد الدولي للعلوم الإدارية (IIAS) بروكسل، ١٤١٢ - ١٤١٩هـ.
- عضو لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، ١٤٢٠هـ - تاريخه.
- عضو اللجنة التحضيرية لمجلس الخدمة المدنية، الرياض، ١٤٠٨ - ١٤١٥هـ ١٤١٧هـ - تاريخه.
- عضو اللجنة التحضيرية للجنة العليا لسياسة التعليم، الرياض، ١٤١٦ - ١٤٢٣هـ.
- عضو اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، ١٤٢٠هـ - تاريخه.
- رئيس اللجنة التحضيرية للجنة الوزارية للتنظيم الإداري، ١٤٢٠هـ - تاريخه.
- عضو مجلس إدارة صندوق تنمية الموارد البشرية، ١٤٢١ - ١٤٢٨هـ.
- عضو مجلس إدارة المعهد الدبلوماسي بوزارة الخارجية ١٤٢٥هـ - تاريخه.
- عضو الجمعية الأمريكية للإدارة العامة (ASPA)، لوخ بيتش، الولايات المتحدة الأمريكية.
- عضو الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA) سارانك ليك، الولايات المتحدة الأمريكية.
- عضو الجمعية السعودية للإدارة.

له من المؤلفات والبحوث العلمية :

- تخطيط القوى العاملة، الرياض، مطبعة معهد الإدارة العامة، ١٣٩٦هـ.
- تأثير التدريب على الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية، مطبعة معهد الإدارة العامة، ١٤٠٠هـ (مع آخرين).
- التخطيط الشامل للموارد البشرية، الرياض، إصدارات إدارة البرامج العليا، معهد الإدارة العامة، ١٤٠٠هـ.
- التدريب الإداري للتنمية (كتاب)، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٤٠٥هـ.
- دور التدريب الإداري الإعدادي في معالجة التضخم الوظيفي، ندوة التضخم في دول مجلس التعاون الخليجي (بحث منشور)، جامعة الكويت، ١٤٠٦هـ.
- إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية والتحديات المعاصرة (كتاب)، مطابع سمحة، ١٤١٥هـ.